

DEZEMBER 2020

Einsatz, Adaption und Erfahrungen mit innovativen digitalen Arbeits- formen in hessischen KMU in der Pandemielage (Corona)

Studie im Auftrag der Hessischen Staatskanzlei
Ministerin für Digitale Strategie und Entwicklung

Patrick Beule

Sabrina Spies

Andrea Laukhuf

Benedikt Runschke

Laura Müller

Dr. Sandra Hofmann

Imprint

Version

Dezember 2020

Auftraggeberin

Hessische Staatskanzlei

Ministerin für Digitale Strategie und Entwicklung

über:

Hessen Trade & Invest GmbH

Konradinallee 9

65189 Wiesbaden

Autoren

Patrick Beule

Sabrina Spies

Andrea Laukhuf

Benedikt Runschke

Laura Müller

Dr. Sandra Hofmann

Kontakt

Dr. Sandra Hofmann

+49 6151 50155-19

Sandra.Hofmann@wifor.com

WifOR Institut

Rheinstraße 22

64283 Darmstadt

Wissenschaftliche Leitung des Instituts

Prof. Dr. Dennis Ostwald

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	V
1 Einführung	1
2 Herausforderungen hessischer KMU in Zeiten von Corona	4
2.1 Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU): Begriffsdefinition und Struktur hessischer KMU	4
2.2 KMU und die Corona-Pandemie	7
3 Auswirkungen der Corona-Pandemie auf digitale Arbeitsformen – ein aktueller Forschungsstand	8
4 Digitale Arbeit in hessischen KMU in Zeiten der Corona- Pandemie	19
4.1 Verbreitung digitaler Arbeitsformen – Wie sind die hessischen KMU aufgestellt?	21
4.2 Implementierung digitaler Arbeitsformen – Wie steht es um die technische Ausstattung?	27
4.3 Arbeitsfähigkeit und Geschäftsprozesse – Welchen Einfluss hat digitales Arbeiten?	33
4.4 Führung auf Distanz – Herausforderung für Führungskräfte?	37
4.5 Soziale Effekte – Auswirkungen auf Unternehmen und Privatleben?	44
4.6 Digitale Arbeitsformen – Quo Vadis?	51
4.7 Chancen & Herausforderungen – Lessons learned?	55
5 Acht Handlungsfelder zur Stärkung der digitalen Resilienz von hessischen KMU	58
Literatur	65
Methodischer Anhang	69

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Charakteristika hessischer KMU	6
Abbildung 2:	Kernergebnisse der systematischen Literaturrecherche	18
Abbildung 3:	Methodische Übersicht	20
Abbildung 4:	Digitale Arbeitsformen vor der Corona-Pandemie	22
Abbildung 5:	Interviewergebnisse bezüglich des Gebrauchs digitaler Arbeitsformen vor der Corona-Pandemie	23
Abbildung 6:	Nutzung digitaler Arbeitsformen vor und während der Corona-Pandemie	24
Abbildung 7:	Fact-Sheet Branchen	25
Abbildung 8:	Fact-Sheet Regionen	26
Abbildung 9:	Bereitstellung digitaler Tools vor der Corona-Pandemie nach Wirtschaftszweigen	27
Abbildung 10:	Übersicht der vorhandenen digitalen Tools	28
Abbildung 11:	Aussagen bezüglich des Übergangsprozesses hin zu digitalen Arbeitsmitteln nach Wirtschaftszweigen	29
Abbildung 12:	Bewertung des Übergangsprozesses anhand ausgewählter Aspekte	31
Abbildung 13:	Interviewergebnisse bezüglich der technischen Ausstattung und Umstellung während der Corona-Pandemie	32
Abbildung 14:	Veränderung der Geschäfts- und Arbeitsprozesse durch die Nutzung digitaler Arbeitsmittel nach Unternehmensgröße	34
Abbildung 15:	Erfahrungen mit digitalen Arbeitsformen anhand von ausgewählten Aspekten im Vergleich zur Situation vor der Corona-Pandemie nach Geschlecht	35
Abbildung 16:	Interviewergebnisse bezüglich der Produktivität und Fortführung der Geschäftsprozesse durch die Nutzung digitaler Arbeitsformen	36
Abbildung 17:	Nutzung digitaler Arbeitsmittel vor und während der Corona-Pandemie nach Führungsverantwortung	38
Abbildung 18:	Einschätzung des Verbesserungspotenzials bei der Führung auf Distanz nach Führungsverantwortung	39
Abbildung 19:	Bewertungen über die Umstellung auf digitale Arbeitsformen nach Führungsverantwortung (FV)	39
Abbildung 20:	Erfahrungen mit ausgewählten Aspekten des digitalen Arbeitens im Vergleich zur Situation vor der Corona-Pandemie nach Führungsverantwortung (FV)	41
Abbildung 21:	Interviewergebnisse bezüglich der Führung auf Distanz und Auswirkungen der digitalen Arbeitsformen auf die Unternehmenskultur	42

Abbildung 22: Einschätzung über die Fortführung von digitalen Arbeitsformen nach Führungsverantwortung	43
Abbildung 23: Verbesserungspotenzial ausgewählter Aspekte im Kontext des digitalen Arbeitens	44
Abbildung 24: Verbesserungspotenzial ausgewählter Aspekte im Kontext digitalen Arbeitens nach Teamgröße	45
Abbildung 25: Beurteilung ausgewählter Aspekte im Vergleich zum Zeitpunkt vor der Pandemie nach Teamgröße	46
Abbildung 26: Nutzung digitaler Arbeitsmittel vor und während der Corona-Pandemie nach Geschlecht und Kinder im Haushalt	48
Abbildung 27: Bewertung digitaler Arbeitsformen hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben nach Geschlecht und Kinder im Haushalt	49
Abbildung 28: Einfluss der digitalen Arbeitsformen auf die Wochenarbeitszeit nach Geschlecht und Kinder im Haushalt	50
Abbildung 29: Einschätzung über die zukünftige Nutzung digitaler Arbeitsformen	52
Abbildung 30: Gewünschte zukünftige Nutzung digitaler Arbeitsformen nach ausgewählten Merkmalen	53
Abbildung 31: Interviewergebnisse bezüglich der Fortführung von digitalen Arbeitsformen nach der Corona-Pandemie	54
Abbildung 32: Digitale Arbeitsformen - Chancen und Herausforderungen	56
Abbildung 33: Interviewergebnisse bezüglich der Chancen, Herausforderungen und künftigen Handlungsbedarfe	57
Abbildung 34: Zusammenfassung der Ergebnisse	59
Abbildung 35: Acht Handlungsfelder	60

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	KMU-Definition der Europäischen Kommission	70
Tabelle 2:	Fragebogen der Online-Umfrage Teil 1/7	71
Tabelle 3:	Fragebogen der Online-Umfrage Teil 2/7	72
Tabelle 4:	Fragebogen der Online-Umfrage Teil 3/7	73
Tabelle 5:	Fragebogen der Online-Umfrage Teil 4/7	74
Tabelle 6:	Fragebogen der Online-Umfrage Teil 5/7	75
Tabelle 7:	Fragebogen der Online-Umfrage Teil 6/7	76
Tabelle 8:	Fragebogen der Online-Umfrage Teil 7/7	77
Tabelle 9:	Aggregation der Ergebnisse nach Alter und Teamgröße	77
Tabelle 10:	Aggregation der Ergebnisse nach Wirtschaftszweigen	78
Tabelle 11:	Leitfaden für Interviews mit Experten und Expertinnen Teil 1/2	79
Tabelle 12:	Leitfaden für Interviews mit Experten und Expertinnen Teil 2/2	80
Tabelle 13:	Übersicht über die geführten Interviews	81
Tabelle 14:	Auswertung der Interviews – Kategoriensystem	82

1 Einführung

Digitalisierung, Globalisierung, demografischer Wandel – der Arbeitsmarkt steht seit einigen Jahren vor großen Herausforderungen, die aber auch Chancen sein können. Im Zuge der globalen Corona-Pandemie sind nun weitere wirtschaftliche und organisatorische Herausforderungen für Unternehmen und Mitarbeitende hinzugekommen. Durch die von der Bundesregierung und den Ländern beschlossenen Maßnahmen zur Eindämmung des Infektionsgeschehens, sah sich eine Vielzahl an Unternehmen im März 2020 gezwungen, die gewohnten Arbeitsabläufe zu überdenken. Flexible und digitale Arbeitsformen wurden zu maßgeblichen betrieblichen Erfolgsfaktoren und zum wichtigen Bestandteil wirtschaftlicher Krisenresilienz (Holz 2020; Wohlrabe, Rathje, Rumscheidt, et al. 2020). Die Einführung und Ausgestaltung von Arbeiten „auf Distanz“ hat in der Arbeitswelt zu weitreichenden Veränderungen geführt. Der Bundesminister für Arbeit und Soziales Hubertus Heil nannte die Umstellung hin zu dezentralen Arbeitsformen einen "ungeplanten gesellschaftlichen Großversuch", bei dem es sowohl positive als auch negative Erfahrungen gebe (BMAS 2020).

In dieser Studie werden Erfahrungen mit flexiblen und digitalen Arbeitsformen, die im Zuge der Corona-Pandemie in Unternehmen gemacht wurden, untersucht. Von besonderem Interesse sind dabei kleine und mittlere Unternehmen (KMU), da diese das Rückgrat der Wirtschaft in Deutschland, aber auch in Hessen sind (Hessen Agentur 2020, 11). Bereits kurz nach Ausbruch der Corona-Pandemie erschienen Studien, in denen die Umstellung und die Nutzung von Home-Office sowie mobilem Arbeiten untersucht wurden. Jedoch fehlen bisher vertiefte Erkenntnisse darüber, welche Auswirkungen die Corona-Pandemie speziell für KMU bereits hatte, welche langfristigen Veränderungen noch zu erwarten sind und welche Schlüsse daraus für Unternehmen und Politik gezogen werden können. Für die bessere Einordnung der Ergebnisse wird im Folgenden zunächst definiert, was im Rahmen dieser Studie als „digitale Arbeitsform“ verstanden wird.

Begriffliche Einordnung digitaler Arbeitsformen

Im Bereich des flexiblen, vom Betriebsort losgelösten Arbeitens ist Home-Office ein Schlagwort, das im öffentlichen Diskurs weit verbreitet ist. Jedoch gibt es für den Begriff keine klare gesetzliche Definition. Der Begriff Home-Office tritt häufig als Synonym für Teleheimarbeit, Home-Based-Telework oder Telehomework auf (Kleemann 2005, 17). Der Oberbegriff Telearbeit ist in §2 Abs. 7 der Arbeitsstättenverordnung von 2016 definiert. Demnach handelt es sich dabei um einen arbeitsvertraglich festgehaltenen, fest eingerichteten Bildschirmarbeitsplatz im Privatbereich der Beschäftigten, üblicherweise

in der eigenen Wohnung, mit einer festvereinbarten wöchentlichen Arbeitszeit. Arbeitgebende haben dafür Sorge zu tragen, dass der Home-Office-Arbeitsplatz mit Mobiliar und Arbeitsmitteln einschließlich der Kommunikationseinrichtungen eingerichtet ist.

Eine flexiblere Ausgestaltung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes beinhaltet der Begriff Mobile-Office oder mobiles Arbeiten. Hierunter fallen alle arbeitsvertraglichen Tätigkeiten, die außerhalb der Betriebsstätte erledigt werden. Mobile-Office ist nicht auf Arbeit mit mobilen Endgeräten beschränkt und muss nicht notwendig von zu Hause erfolgen. Es bedarf im Gegensatz zur Telearbeit bzw. Home-Office keiner arbeitsvertraglichen Regelungen (Sachverständigenkommission für den Dritten Gleichstellungsbericht 2020).

Es ist davon auszugehen, dass im Zuge der Corona-Pandemie Arbeitsformen zum Teil sehr kurzfristig umgestellt wurden und Unternehmen den Beschäftigten eine vom Betriebsort unabhängige Arbeitsweise ermöglicht haben, die von den arbeitsrechtlichen Regelungen des Home-Office abweicht. Im Rahmen dieser Studie werden unter dem Begriff *digitale Arbeitsform* daher dezentrale Arbeitsweisen, wie sie im Home-Office oder im Mobile-Office möglich sind, subsumiert. Dabei nutzen die Beschäftigten digitale Hilfsmittel und Tools wie beispielsweise Cloudspeicher oder Kollaborationstools, um auf Arbeitsinhalte zurückzugreifen sowie den Kontakt zu Arbeitskollegen und Arbeitskolleginnen herzustellen.

Studienaufbau

Bevor auf den Kern dieser Studie (die Ergebnisse der Datenerhebung) eingegangen wird, erfolgt zunächst eine begriffliche Einordnung sowie ein Überblick über die Struktur der in Hessen ansässigen KMU. Darüber hinaus stehen KMU im Zuge der Corona-Pandemie zum Teil vor größeren wirtschaftlichen und organisatorischen Herausforderungen, die anschließend dargelegt werden.

Erkenntnisse für das hier avisierte Forschungsvorhaben werden auf Basis eines Mixed-Method Ansatzes (Kuckartz 2014) gewonnen. Dabei lässt sich die methodische Herangehensweise in drei Teile untergliedern. So erfolgt zunächst eine Literaturrecherche und -analyse geeigneter Sekundärdaten. Die Ergebnisse der entsprechenden Studien werden prägnant in Kapitel 3 dargestellt. Ein kurzer Überblick über bereits gewonnene empirische Erkenntnisse bzgl. des Einsatzes digitaler Arbeitsformen in Zeiten der Corona-Pandemie leitet zu der Primärdatenerhebung über. Um in der Erhebung ein möglichst genaues Abbild der hessischen KMU zeichnen zu können, werden bei der Stichprobenziehung die einzelnen in Kapitel 2.1 beschriebenen Charakteristiken wie die Beschäftigtenverteilung in Land und Stadt sowie die Branchenverteilung der KMU in Hessen berücksichtigt. Die Darstellung der Primärdatenerhebung unterteilt sich in thematisch gegliederte Kategorien. Unter anderem finden sich dort Vergleiche hinsichtlich der Nutzung von digitalen Arbeitsformen vor und während der Corona-Pandemie anhand verschiedener Merkmale wie bspw. Branche oder Sitz der Unternehmen. Die aus den Primärerhebungen gewonnenen Daten werden mit der Literaturrecherche verknüpft und dienen zur

Identifizierung wichtiger Handlungsfelder und Stellschrauben für die hessische Digital- und Wirtschaftspolitik. Aus den gewonnenen Ergebnissen werden acht Handlungsoptionen zur Stärkung der digitalen Resilienz von hessischen KMU abgeleitet.

Grundsätzlich liefert die hier durchgeführte Analyse erste Einblicke in die Nutzung digitaler Arbeitsformen in hessischen KMU und kann damit einhergehend Hinweise für die Adressierung politischer Handlungsfelder liefern.

2 Herausforderungen hessischer KMU in Zeiten von Corona

Kleine und mittlere Unternehmen sind in der EU und insbesondere in Deutschland von zentraler volkswirtschaftlicher Bedeutung und können als Stabilisatoren der Wirtschaft betrachtet werden (Steinbrücker, Hofmann und Piele 2020, 6). Seit Ausbruch der Covid-19-Pandemie lösen die Veränderungen im (globalen) Wirtschaftsgefüge, soziale und wirtschaftliche Unsicherheiten aus, die mit betriebs- und marktwirtschaftlichen Veränderungen für KMU einhergehen (Holz 2020, 2). In diesem Kontext ist ein facettenreicher unternehmerischer Wandel zu beobachten (Bonin, Eichhorst, Kaczynska, et al. 2020, 15).

Nachfolgend werden eine knappe Definition und die Erläuterung von KMU-Strukturen auch hinsichtlich einer branchenspezifischen Einordnung vorgenommen. Abschließend wird mittels Sekundärliteratur erläutert, welche Rolle KMU im Kontext der Covid-19-Pandemie spielen und mit welchen Herausforderungen, aber auch Chancen diese konfrontiert sind.

2.1 Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU): Begriffsdefinition und Struktur hessischer KMU

Zur Abgrenzung der hier betrachteten Unternehmen wird auf die Empfehlung und KMU-Definition der Europäischen Kommission aus dem Jahr 2003 zurückgegriffen. Unter Berücksichtigung von Beschäftigtenanzahl, Umsatz und Bilanzsumme werden Unternehmen in die Größenklassen "Kleinstunternehmen", "kleine Unternehmen" und "mittlere Unternehmen" eingeteilt. Dabei werden unter „Kleinstunternehmen“ Betriebe gefasst, die unter zehn Personen beschäftigen, einen Umsatz bis zu 2 Mio. Euro jährlich und eine Bilanzsumme von bis zu 2 Mio. Euro haben. Ein „kleines Unternehmen“ ist eine Organisation, das zwischen 10 und 50 Personen beschäftigt, bis zu 10 Mio. Euro Umsatz pro Jahr erzielt und eine Bilanzsumme von bis zu 10 Mio. Euro aufweist. „Mittlere Unternehmen“ beschäftigen mindestens 51 und weniger als 250 Personen, haben einen jährlichen Umsatz bis zu 50 Mio. Euro und eine Bilanzsumme bis zu 43 Mio. Euro (Amtsblatt der

Europäischen Union 2003). Diese Abgrenzung der Europäischen Union folgt dem Unternehmenskonzept, d.h. es werden Unternehmen und nicht einzelne Betriebe, also regionsspezifische Niederlassungen eines Unternehmens, betrachtet (Hessen Agentur 2020, 4f.). Auch diese Studie orientiert sich – insbesondere bei der Primärdatenerhebung – an dem Unternehmenskonzept.

Branchenstruktur

Im Folgenden wird eine kurze Übersicht über die Struktur der KMU in Hessen gegeben und aufgezeigt, in welchen Branchen und Regionen sie maßgeblich verortet sind. Die Bedeutung der KMU für die hessische Wirtschaft wird dadurch deutlich, dass von allen 274.150 Unternehmen in Hessen 99,5 Prozent die obige Definition erfüllen. So gibt es insgesamt 272.832 KMU in Hessen. Der KMU-Anteil in Hessen ist in etwa mit dem Bundesschnitt vergleichbar (Hessen Agentur 2020, 12).

Sowohl in Hessen mit 89,4 Prozent als auch in Deutschland mit 89,1 Prozent stellen die Kleinstunternehmen die größte Teilmenge der KMU dar (Hessen Agentur 2020).

Die Exportquote der hessischen Industrie variiert von Branche zu Branche, jedoch weist insbesondere das verarbeitende Gewerbe eine überdurchschnittliche Exportquote aus: diese liegt mit 37,5 Prozent über dem entsprechenden Wert für ganz Deutschland (30,2 Prozent) (Hessen Agentur 2020, 49). Und auch im Ausbildungsbereich nehmen die KMU Hessens eine wichtige Rolle ein. Mehr als zwei Drittel aller Auszubildenden (68,5 Prozent) absolvieren ihre Ausbildung im hessischen Mittelstand (Hessen Agentur 2020, 42).

Es zeigt sich, dass die hessischen KMU von großer Bedeutung für den Erfolg der hessischen Wirtschaft sind. Sie schaffen Arbeitsplätze, erbringen regionale Wertschöpfung und treiben wirtschaftliche Innovationen voran. Die weiterhin andauernde Corona-Pandemie hat die Unternehmen vor neue Herausforderungen gestellt, wobei sich digitale Arbeitsformen als bedeutsame Faktoren für die Aufrechterhaltung wichtiger Betriebsabläufe erwiesen haben.

KMU in Hessen



Beschäftigte 1.288.537

Anteil an insgesamt (2018) **48,7 %**

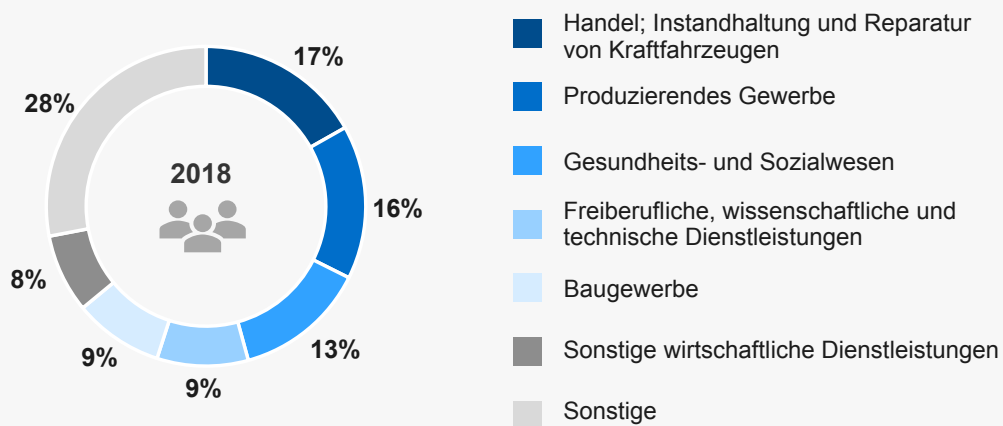


Umsatz 176,6 Mrd.

Anteil an insgesamt (2018) **35,2 %**



Verteilung der Beschäftigten nach Wirtschaftszweigen



Verteilung der Beschäftigten nach Regionen

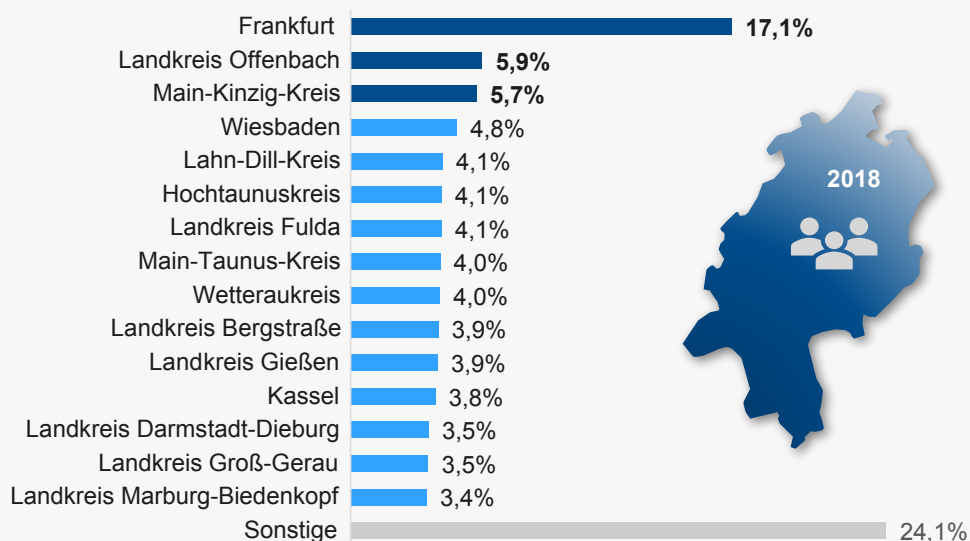


Abbildung 1: Charakteristika hessischer KMU

Quelle: Hessischer Mittelstandsbericht 2020, eigene Darstellung.

2.2 KMU und die Corona-Pandemie

Im Zuge der Covid-19-Pandemie stehen viele der KMU – und damit ein ganzes Wirtschaftssegment – vor neuen strukturellen Herausforderungen, von denen Großunternehmen vergleichsweise wenig betroffen sind. Während sich Großunternehmen bereits sukzessive auf die Digitalisierung vorbereitet oder sogar schon rein digitale Geschäftsmodelle entwickelt haben, sind KMU vielfach im Rückstand bei der Implementierung von digitalen Lösungen. Die bestehende IT-Infrastruktur ist häufig nicht zukunftsfähig und die Beschäftigten nur selten hinsichtlich der Anwendungen geschult (Holz 2020, 1; Britze und Lange 2020, 7). Der Wandel zu digitalen Arbeitsformen ist für KMU aufgrund niedriger monetärer Mittel, geringerer personeller Ressourcen und engem Kundenkontakt sowie Kontakt zu Lieferunternehmen aufwendiger zu realisieren. Die hohe Verbundenheit mit den Beschäftigten führt dazu, dass auch in Krisensituationen Personalabbau vermieden wird, sodass in Folge die Personalfixkosten weiterhin hoch sind (Holz 2020, 1). Zusätzlich kommt es im Zuge der Pandemie in KMU schneller zu Liquiditätsengpässen und die Nutzung von wirtschaftspolitischen Unterstützungsmaßnahmen ist aufgrund der niedrigen Beschäftigtenanzahl begrenzt (Holz 2020, 2). Um wirtschaftliche Herausforderungen mit den eigenen finanziellen Ressourcen besser stemmen zu können, streben Familienunternehmen eine dauerhafte Steigerung der Liquidität und Eigenkapitalausstattung an (Wohlrabe, Rathje, Rumscheidt, et al. 2020, 78). Da viele KMU ihren Wettbewerbsvorteil durch eine Qualitäts- und Serviceorientierung sichern, sind sie durch die im Rahmen der Covid-19-Pandemie beschlossenen Schutzvorkehrungen, wie beispielsweise Abstands- und Maskenpflicht, in ihrem Handeln eingeschränkt (Holz 2020, 2). Die Kundenorientierung wird so zu einer besonderen Herausforderung.

Gleichzeitig zeichnen sich KMU durch ihre besondere Marktnähe und Flexibilität aus, sodass sie das Potenzial haben, schnell und innovativ auf die Herausforderungen der Krise zu reagieren. Mit Blick auf die Werteorientierung von KMU zeigt sich, dass diese im Unterschied zu börsennotierten Kapitalgesellschaften von der regionalen Verankerung profitieren (Holz 2020, 2). Ein weiterer Vorteil der KMU ist, dass diese oft weniger in internationale Wertschöpfungsverbünde integriert sind. Somit bleiben die Corona-bedingten internationalen Lieferausfälle häufiger ohne merklich negative Effekte auf den Geschäftsalltag in KMU.

Im Weiteren werden die ersten Erkenntnisse bzgl. des Einsatzes digitaler Arbeitsformen während der Corona-Pandemie anhand einer Sekundärliteraturrecherche übersichtlich zusammengefasst.

3

Auswirkungen der Corona-Pandemie auf digitale Arbeitsformen – ein aktueller Forschungsstand

Um erste Erkenntnisse zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Arbeitsgestaltung und -prozesse zu erhalten, wurde eine systematische Literaturrecherche vorgenommen. Auf diese Weise wurden geeignete Sekundärdaten identifiziert, die aufzeigen, wie sich der Einsatz von digitalen Arbeitsformen in der Corona-Pandemie verändert hat, welche Produkte verstärkt genutzt und welche positiven sowie negativen Effekte dabei wahrgenommen werden. Es konnten im Wesentlichen elf Studien identifiziert werden, die im Folgenden systematisch anhand der Kategorien Untersuchungsgegenstand, Methodik und Ergebnisse aufbereitet und zusammengefasst werden.

Die unten aufgeführten Studien¹ sind besonders aufschlussreich für die Erhebung, die im Rahmen dieser Studie durchgeführt wird. Grund dafür ist, dass diese Studien sich nicht nur auf die Digitalisierung von Geschäftsprozessen und die Etablierung mobiler Arbeitsformen während der Covid-19-Pandemie fokussieren, sondern in diesem Kontext zusätzliche Untersuchungsdimensionen wie Unternehmensgröße und Branche sowie Geschlechtsaspekte berücksichtigen. Die nachfolgend gelisteten Studien sind demnach als aktueller Forschungsstand zu sehen, führen darüber hinaus auch thematisch in die vorliegende Studie ein und stellen eine Eingrenzung des Forschungsvorhabens dar.

Bitkom Digital Office Index 2020 – Eine Studie zur Digitalisierung von Büro- und Verwaltungsprozessen in deutschen Organisationen

Bitkom e.V. und Projektgruppe Digital Office Index (2020): Britze, N. / Lange, F.

Untersuchungsgegenstand: Der Bitkom Digital Office Index 2020 untersucht den Status quo des digitalen Büros in deutschen Organisationen. Die Studienverfasser stellen Vergleiche zum Bitkom Digital Office Index 2016 und 2018 an, wodurch die Digitalisierung von Büro- und Verwaltungsprozessen im Zeitverlauf dargestellt wird.

¹ Die Schreibweise für Home-Office und Mobil-Office kann in diesem Kapitel abweichen, da hier die in den Studien verwendete Schreibweise übernommen wurde.

Methodik: Es wurde eine deutschlandweite Befragung von Unternehmen und Organisationen mit mindestens 20 Mitarbeitenden durchgeführt. Insgesamt wurden von Anfang Mai bis Mitte Juni 2020 knapp 1.100 Unternehmen und ca. 50 Organisationen der öffentlichen Verwaltung durch eine disproportionale, geschichtete Zufallsstichprobe ausgewählt und befragt. Bei der Auswertung wurden die Interviewergebnisse der Unternehmen nach Branche und Größe gewichtet.

Ergebnisse: Der Digital Office Index 2020 erreicht einen Durchschnittswert von 55 Punkten. Banken (59 Punkte) und Versicherungen (57 Punkte) erreichen die höchsten Werte. Die Transport- und Logistikbranche bildet mit 53 Punkten das Schlusslicht. Festzustellen ist, dass Großunternehmen mit 67 Punkten einen höheren Digitalisierungsgrad aufweisen als kleine (53 Punkte) und mittlere Unternehmen (59 Punkte). Aus den Studienergebnissen können mittels Clusteranalyse vier Nutzertypen mit Blick auf die Digitalisierung abgeleitet werden: „Vorreiter“, „überdurchschnittlicher Digitalisierungsfortschritt“, „unterdurchschnittlicher Digitalisierungsfortschritt“, „Nachzügler“. Zu der Gruppe der „Nachzügler“ gehören vor allem kleine Unternehmen mit einer Beschäftigtenanzahl von 20 bis 99, während die „Vorreiter“ Großunternehmen mit mindestens 500 Beschäftigten sind. Ein klarer Digitalisierungsfortschritt ist auf die Covid-19-Pandemie zurückzuführen. So ist im Unternehmungskontext die Nutzung von Smartphones im Vergleich zu 2018 um 30 Prozentpunkte gestiegen und neun von zehn Unternehmen betreiben Digital-Office-Anwendungen in der Cloud.

Kurzexpertise. Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice

IAO / ZEW / IZA (2020): Bonin, H. / Eichhorst, W. / Kaczynska, J. / Kümmerling, A. / Rinne, U. / Scholten, A. / Steffes, S.

Untersuchungsgegenstand: Kontext der vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) beauftragten Studie ist der Wandel der Arbeitswelt. Der Untersuchungsfokus liegt vor allem auf den Fragen der Nutzung, der (rechtlichen) Gestaltung und der Wirkung von Home-Office und ortsmobilem Arbeiten. Berücksichtigt werden dabei auch die Effekte der Covid-19-Pandemie.

Methodik: Die Studie hat drei große Teilbereiche. Zunächst flossen in die Forschungsergebnisse einer umfassenden Sekundärdatenanalyse (Mikrozensus, Sozio-oekonomisches Panel (SOEP), Arbeitszeitbefragung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit (BAuA), gewerkschaftliche Befragung) aus den Jahren 2014, 2017 und 2018 ein. Erkenntnisse lieferte auch die 2019 durch das BMAS beauftragte Umfrage zur Einstellung von Beschäftigten gegenüber flexiblen Arbeitsformen. Bei letztgenannter Erhebung konnten mittels einer gewichteten Stichprobe 1.530 Telefon-Interviews mit abhängig Beschäftigten in Deutschland geführt werden.

Zusätzlich wurden Daten des European Labour Force Survey (ELFS), der Mannheimer Corona-Studie (MCS) des German Internet Panels (Universität Mannheim), des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB) und des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) während der Covid-19-Pandemie herangezogen, die eine international vergleichende Untersuchung ermöglichten. Darüber hinaus hat das BMAS im Sommer 2020 durch telefonische Interviews ca. 7.000 Personen zu ihrem Home-Office-Status befragt. Weitere 1.000 Personen wurden hinsichtlich der gleichstellungspolitischen Aspekte des pandemiebedingten forcierten Home-Office in Verbindung mit der Schließung von Kitas und Schulen und weitere rund 1.000 Personen nach Gründen für ihre Arbeit im Home-Office befragt.

Acht betriebliche Fallstudien in KMU wurden abschließend mittels leitfadengestützter Interviews mit Personalverantwortlichen der Unternehmen durchgeführt und flossen in die Studienergebnisse mit ein.

Ergebnisse: 40 Prozent der Befragten, die 2019 vor der Covid-19-Pandemie nicht mobil arbeiteten, gaben an, dass sie diese Arbeitsform gerne nutzen würden. Grund für die Nichtinanspruchnahme mobiler Arbeitsformen war bislang die fehlende Erlaubnis durch die Arbeitgebenden. Länderspezifische Unterschiede lassen sich diesbezüglich vor allem durch unterschiedliche Regulierungsansätze erklären. Ein rechtlicher Rahmen für ortsflexibles Arbeiten war nur in den Niederlanden, Frankreich und Großbritannien vor dem Ausbruch der Covid-19-Pandemie existent. Die Studienergebnisse zeigen, dass Arbeitgebende teilweise versuchen, formale Vereinbarungen zu umgehen und daher der Rechtsanspruch kontraproduktiv für die tatsächliche Nutzung von Home-Office wirken kann.

Die Befragungen während der Covid-19-Pandemie haben ergeben, dass sich die Nutzung von Home-Office verbreitet und intensiviert hat. 36 Prozent der Befragten in Deutschland arbeiteten während der Pandemie im Juli/August 2020 überwiegend im Home-Office. Davon gaben 87 Prozent an, dass sie mit der Arbeit aus dem Home-Office zufrieden bis sehr zufrieden sind – unabhängig von Bildungsstand, Geschlecht und Alter. 93 Prozent der Befragten, die im Sommer 2020 das Home-Office genutzt haben, wünschen sich auch nach der Corona-Pandemie, diese Arbeitsform in einem hybriden Modell beibehalten zu können.

Die betrieblichen Fallstudien bei KMU vor der Pandemie zeigen, dass Home-Office und mobiles Arbeiten unabhängig von der beruflichen Stellung, aber abhängig von der Tätigkeitsbeschreibung im Betrieb, möglich ist. Die direkte Kommunikation im Unternehmen vor Ort wird von allen befragten Personen jedoch gleichermaßen geschätzt.

Insbesondere hochqualifizierte Erwerbstätige in KMU konnten aufgrund ihrer Tätigkeitsschwerpunkte ihre Arbeit ins Home-Office verlegen. Die Beschäftigten wünschen sich auch nach der Pandemie einen höheren Anteil von Home-Office. Eine vollständige Ver-

lagerung der Arbeit in den privaten Wohnbereich ist jedoch nicht gewünscht. Ein Rechtsanspruch wird an dieser Stelle positiv bewertet. Diese Ergebnisse spiegeln sich auch im internationalen Vergleich wider.

Digitalisierung durch Corona? Verbreitung und Akzeptanz von Homeoffice in Deutschland: Ergebnisse zweier bidt-Kurzbefragungen

bidt (2020): Stürz, R. / Stumpf, C. / Mendel, U. / Harhoff, D.

Untersuchungsgegenstand: Die Studie gibt Einblick in die Verbreitung und Akzeptanz von Home-Office in Deutschland im Zuge der Corona-Krise. Dazu hat das Bayerische Forschungsinstitut für Digitale Transformation (bidt) zwei kurze Onlinebefragungen Ende März 2020 und Mitte Juni 2020 mit jeweils rund 1.500 berufstätigen Erwachsenen, die das Internet nutzen, durchgeführt.

Methodik: Die in der Studie genutzten Primärdaten wurden vom Bayerischen Forschungsinstitut für Digitale Transformation (bidt) unter Nutzung von Google Surveys in zwei Wellen erhoben: Ende März 2020 und Mitte Juni 2020. Ursprünglich wurden von Google Surveys 2.507 vollständige Antworten für die erste Befragungswelle Ende März und 2.502 vollständige Antworten für die zweite Befragungswelle Mitte Juni zur Verfügung gestellt. Nach einer Datenbereinigung und der ausschließlichen Berücksichtigung von Berufstätigen lagen für den Zeitraum März 2020 1.579 Beobachtungen vor, für den Zeitraum Juni 2020 nochmals 1.478. Bei der Befragung konnte nicht dahingehend unterschieden werden, aus welcher Branche die Befragten stammen oder welchen Beruf sie tatsächlich ausüben.

Ergebnisse: Etwa 35 Prozent der erwachsenen berufstätigen Internetnutzer/Internetnutzerinnen in Deutschland arbeiteten bereits vor der Corona-Krise ab und zu im Home-Office. Ende März arbeiteten 43 Prozent der Befragten zumindest ab und zu von zu Hause aus, Mitte Juni waren es 40 Prozent. Die Mehrheit der Berufstätigen arbeitete allerdings auch während der Corona-Krise nicht im Home-Office. Bei 39 Prozent der im März Befragten, die sich während der Corona-Krise erstmals im Home-Office befanden, haben dies zuvor die Arbeitgebenden nicht erlaubt. Fast drei Viertel der befragten Arbeitnehmenden, die Home-Office bei ihrer Tätigkeit grundsätzlich für möglich halten, wünschen sich, nach der Corona-Pandemie häufiger im Home-Office arbeiten zu können.

Homeoffice Experience. Eine empirische Untersuchung aus Nutzersicht während der Corona-Pandemie

Fraunhofer IAO (2020): Bauer, W. / Riedel, O. / Weisbecker, A. / Bockenstahler, M. / Jurecic, M. / Rief, S.

Untersuchungsgegenstand: Die Studie des Verbundforschungsprojekts OFFICE 21 konzentriert sich auf die Erfolgskennzahlen des Home-Office während der Covid-19-Pandemie in Deutschland, um daraus künftige Entwicklungen ableiten zu können.

Methodik: Durch die Online-Erhebung konnten 2.100 Befragungen im Zeitraum Mai bis Juli 2020 durchgeführt werden. Durch 37 Fragen und fünf Kategorien wurden insbesondere die Zusammenarbeit mit Kollegen und Kolleginnen und Kunden sowie das individuelle Wohlbefinden, die Produktivität und die Kreativität analysiert. Adressaten waren Privatunternehmen und öffentliche Organisationen.

Ergebnisse: 60 Prozent der Beschäftigten schätzen im Home-Office die Möglichkeit zum Rückzug und der konzentrierten Einzelarbeit. Die Produktivität im Home-Office wird von 44 Prozent der Befragten als gleichbleibend zur Arbeit im Büro empfunden, 39 Prozent geben sogar an, produktiver zu arbeiten und 18 Prozent gehen davon aus, dass sie im Home-Office weniger produktiv sind. Die Vorteile bei der stationären Büroarbeit entstehen aufgrund der Vernetzung, der schnellen Kommunikation und der gesteigerten Kreativität. Fazit ist, dass das kreative Arbeiten und die Zusammenarbeit mit den Kollegen und Kolleginnen für viele der Befragten im Büro besser funktioniert. Die Studienergebnisse zeigen, dass hybride Arbeitsweisen neue Arbeitsmodelle erfordern.

Digitalisierung und Homeoffice in der Corona-Krise. Sonderanalyse zur Situation in der Arbeitswelt vor und während der Pandemie

DAK Gesundheit (2020)

Untersuchungsgegenstand: Die Sonderanalyse ist im Rahmen des Gesundheitsreports 2020 entstanden. Untersucht wurde die Reaktion von Unternehmen auf die Krise und inwiefern die Digitalisierung den Arbeitsalltag verändert. Der Fokus der Studie liegt zusätzlich auf gesundheitlichen Auswirkungen, die durch die Digitalisierung am Arbeitsplatz entstehen.

Methodik: Datengrundlage der Erhebung sind zwei online-gestützte Befragungen von abhängig Beschäftigten im Alter von 18 bis 65 Jahren. Die erste Erhebung fand vom 13. Dezember bis zum 06. Januar 2020 statt, die zweite Umfrage vom 21. April bis 05. Mai 2020. Sowohl an der ersten als auch an der zweiten Panel-Umfrage haben rund 5.800 Personen teilgenommen.

Ergebnisse: Über 50 Prozent der Betriebe haben aufgrund von Corona digitale und mobile Arbeitsformen eingeführt. Auch Unternehmen, die als „digitale Vorreiter“ gelten, mussten dafür kurzfristig neue technische und organisatorische Voraussetzungen schaffen. Als Nachteil im Home-Office werden von den Beschäftigten vor allem die erschweren Kontaktmöglichkeiten, der mangelnde Zugriff auf Arbeitsmaterialien und mehr Ablenkung genannt. Insgesamt geben 48 Prozent der Befragten an, dass die Digitalisierung des Arbeitsalltags eine große Entlastung während der Pandemie ist. 44 Prozent der Befragten geben an, im Home-Office genauso gut wie am Arbeitsplatz arbeiten zu können und sogar 23 Prozent erklären im Home-Office produktiver zu sein. Als positiv empfunden wird die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und der Wegfall von Pendelzeiten. Allerdings zeigt sich gerade bei jüngeren Arbeitnehmenden, dass diese Schwierigkeiten haben, Arbeits- und Privatleben zu trennen. Ein weiterer Nachteil im Home-Office sind die nur unzureichenden Standards der Arbeitsplatz-Ergonomie. 54 Prozent der Beschäftigten, die während der Corona-Krise regelmäßig im Home-Office gearbeitet haben, geben an, dass sie gerne weiterhin die Möglichkeit des mobilen Arbeitens nutzen wollen. Das Studienfazit lautet, dass es wichtig ist, betriebsindividuelle Formen aus Home-Office und Präsenzarbeit für ein dauerhaftes Arbeitsmodell zu entwickeln.

Wie Corona den Arbeitsalltag verändert hat

IAB (2020): Fordermann, C. / Grunau, P. / Haepf, T. / Mackeben, J. / Ruf, K. / Seffes, S. / Wanger, S.

Untersuchungsgegenstand: Mittels einer Online-Befragung hat das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung die (temporären) Folgen der Covid-19-Pandemie auf den Arbeitsalltag von Beschäftigten in privatwirtschaftlichen Betrieben mit mindestens 50 Mitarbeitenden untersucht. Fokus der Studie sind die Dimensionen Kurzarbeit, Veränderungen von Arbeitszeit sowie -ort, Kommunikation und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

Methodik: Von April bis Mai 2020 wurden 1.200 Beschäftigte mittelgroßer und großer Betriebe der Privatwirtschaft auf Basis des Linked Personnel Panels (LPP)² online befragt.

Ergebnisse: Die Studie zeigt, dass sich knapp 28 Prozent der Befragten zum Erhebungszeitraum in Kurzarbeit befinden. Allerdings hat sich im Vergleich zum Vorjahr auch die Wochenarbeitszeit von Beschäftigten verringert, die nicht in Kurzarbeit angestellt sind. Die Diskrepanz zwischen tatsächlich geleisteter und vereinbarter Arbeitszeit lässt sich dadurch erklären, dass 55 Prozent der Befragten die Anweisung der Arbeitgebenden erhalten haben Urlaubsansprüche o.Ä. zur Reduktion der Arbeitszeit zu nutzen.

² Das Linked Personnel Panel (LPP) ist ein Linked-Employer-Employee-Datensatz zu Personalarbeit, Unternehmenskultur und Managementinstrumenten in deutschen Betrieben.

Überstunden für Beschäftigte entstehen tendenziell eher in den Bereichen mit Querschnittsfunktion wie der Verwaltung und Dienstleistungen. Insbesondere Beschäftigte, die ihr Tätigkeitsprofil bei Querschnittsfunktionen und in der Verwaltung einordnen, wechseln ins Home-Office (34 Prozent). Im Vergleich zu 2019 ist die Nutzung des Home-Offices um 15 Prozentpunkte gestiegen. Festzustellen ist, dass 28 Prozent der Frauen und nur 17 Prozent der Männer ins Home-Office wechselten. Insgesamt geben 80 Prozent der Befragten an, dass ihre Tätigkeit für eine Ausübung im Home-Office ungeeignet ist. Befragte, bei denen Home-Office möglich wäre, geben zu 44 Prozent an, nicht im Home-Office zu arbeiten, da dies nicht gestattet ist. 26 Prozent erklären, dass die technischen Voraussetzungen für die Arbeit von zu Hause aus nicht ausreichend sind. Was die unternehmensinterne und -externe Kommunikation betrifft, wird in der Studie festgestellt, dass der Rückgang von Besprechungen durch die Nutzung digitaler Medien gut aufgefangen werden kann. Die Studie zeigt mit Blick auf die Betreuungsaufgaben während des Lockdowns, dass 38 Prozent der Männer und 53 Prozent der Frauen, die ihre Arbeitszeiten verschoben haben, weniger effizient als zuvor arbeiten.

Arbeiten in der Corona-Pandemie – Auf dem Weg zum New Normal

Fraunhofer IAO (2020): Hofmann, J. / Pichele, A. / Piele, C.

Untersuchungsgegenstand: In einer gemeinsam angelegten Studie haben das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO und die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) die Auswirkungen, Chancen und Erfahrungen virtueller Arbeitsformen während der Corona-Pandemie analysiert.

Methodik: Es wurde eine deutschlandweite Unternehmensbefragung durchgeführt, bei der sich in insgesamt drei Wochen Befragungszeit vom 4. Mai 2020 bis 24. Mai 2020 knapp 500 Unternehmen verschiedenster Branchen und Unternehmensgröße beteiligt haben. Der Fokus liegt dabei auf Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten.

Ergebnisse: 70 Prozent der Befragten gaben an, die Büroarbeiten während der Corona-Pandemie im Home-Office zu erledigen. Bei 21 Prozent der Befragten findet eine 50:50 Aufteilung zwischen Arbeiten im Büro und Arbeiten im Home-Office statt. Bei etwa 54 Prozent der befragten Unternehmen gab es vor der Corona-Krise keine oder nur wenige Mitarbeitende, die von der Möglichkeit des Home-Office Gebrauch gemacht haben. Die Absprache, wie und wo gearbeitet wird, wurde häufig dezentral getroffen.

Die Corona-Krise trifft Frauen doppelt. Weniger Erwerbseinkommen und mehr Sorgearbeit.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut, Hans-Böckler-Stiftung (2020): Kohlrausch, B. / Zucco, A.

Untersuchungsgegenstand: In der Studie wird untersucht, inwiefern Frauen von den Auswirkungen der Corona-Krise, im speziellen durch den Lockdown im März 2020, betroffen waren. Der Untersuchungsfokus liegt zum einen auf der Situation von Frauen auf dem Arbeitsmarkt und zum anderen auf der Verteilung der familiären Sorgearbeit.

Methodik: Im Zeitraum vom 03. bis 14. April 2020 wurden basierend auf einer Quotenstichprobe im Rahmen eines Online-Access-Panels 7.677 erwerbstätige Personen mittels eines Online-Interviews befragt.

Ergebnisse: Die Studie zeigt, dass die Arbeit im Home-Office sowohl bei Frauen als auch Männern Corona-bedingt zugenommen hat. Während vor der Pandemie 87 Prozent der Frauen und 79 Prozent der Männer überwiegend stationär im Büro beschäftigt waren, befinden sich zum Zeitpunkt der Befragung 45 Prozent der Frauen und 49 Prozent der Männer im Home-Office. Jedoch arbeiten 21 Prozent der Männer und nur 13 Prozent der Frauen abwechselnd im Betrieb und im Home-Office. Die Studienergebnisse zeigen, dass Frauen durch die Pandemie unter größerem finanziellen Druck als Männer stehen und den Großteil an Sorgearbeit innerhalb der Familie übernehmen. 54 Prozent der befragten Frauen geben an, den überwiegenden Teil der Kinderbetreuung zu leisten, während dies nur für 12 Prozent der Männer zutrifft. Ein Drittel aller Befragten gibt an, die Betreuung der Kinder sei gleichmäßig zwischen den Eltern verteilt. Frauen sind häufiger von einer Arbeitszeitreduktion in Form von Freistellungen während der Krise betroffen. Dies ist durch die gestiegene Betreuungssituation von Kindern während der Pandemie zu erklären. Gleichzeitig sollen die ökonomischen Ausfälle minimiert werden. Die Strategie ist, dass das Elternteil mit dem geringeren Lohn – meist die Frau – die Arbeitszeit reduziert. Während 36 Prozent der Männer angeben, eine Aufstockung des Kurzarbeitergeldes zu erhalten, trifft dies nur auf 28 Prozent der befragten Frauen zu. Knapp die Hälfte dieser Frauen schätzen, mit dem Gehalt nur knapp drei Monate auskommen zu können. Die finanzielle Situation ist für Frauen somit angespannter. Daraus resultiert eine verstärkte Einkommensungleichheit zwischen den Geschlechtern.

Die Studienergebnisse legen dar, dass durch die Krise eine Retraditionalisierung zu beobachten ist. Die geschlechtsspezifische Diskrepanz bei der Verteilung der Sorgearbeit ist in den unteren Einkommensgruppen größer. In Konsequenz manifestieren sich bestehende geschlechtsspezifische Ungleichheitsstrukturen und Einkommensunterschiede zwischen Sektoren und sozialen Gruppen.

Homeoffice und Präsenzkultur im öffentlichen Dienst in Zeiten der Covid-19-Pandemie

Universität zu Köln (2020): Neumann, J. / Lindert, L. / Seinsche, L. / Zeike, S. / Pfaff, H.

Untersuchungsgegenstand: Die vorliegende Studie zielt darauf ab, die Home-Office- und Präsenzkultur in Zeiten der Covid-19-Pandemie im öffentlichen Dienst zu untersuchen.

Methodik: Deutschlandweite Online-Befragung über das Portal LinkedIn bei Beschäftigten aus dem öffentlichen Dienst.

Ergebnisse: Für die Mehrheit der befragten Personen (58,8%) ist das Arbeiten im Home-Office während der Covid-19-Pandemie eine neue Erfahrung. 41,2 Prozent hatten bereits Berührungspunkte mit Home-Office oder mobilem Arbeiten. Vor allem in Bezug auf Führung zeigen sich Defizite: So geben über 80 Prozent der Befragten an, die Führungskräfte seien nicht darin geschult, die Beschäftigten im Home-Office zu unterstützen. Über 60 Prozent geben an, dass das Arbeiten im Home-Office von den Führungskräften nicht vorgelebt werde. Es zeigt sich, dass die Arbeit im Home-Office sowohl als Erleichterung aber auch als zusätzliche Belastung wahrgenommen werden kann.

Homeoffice – Ergebnisse der NAG Homeoffice-Umfrage 2020 unter Beschäftigten der Versicherungswirtschaft

Hochschule Dortmund (2020): Beenken, M. / Michalczyk, J. / Radtke, M.

Untersuchungsgegenstand: Studie der FH Dortmund über die Verbreitung von Home-Office in der Versicherungswirtschaft in Deutschland. Ziel der Studie ist es, den Status quo und erste Erfahrungen des großflächigen, durch die Pandemie erzwungenen Wechsels der Beschäftigten der Versicherungsbranche ins Home-Office zu ermitteln.

Methodik: Es wurde im Zeitraum Mitte Mai bis Mitte Juni 2020 eine Onlinebefragung bei knapp 1.300 Beschäftigten von Versicherungs- und Vermittlerunternehmen durchgeführt.

Ergebnisse: Der Beschäftigungsanteil der im Home-Office Arbeitenden ist von 31 Prozent vor der Pandemie auf 84 Prozent angestiegen. Die Erfahrungen mit der Home-Office-Tätigkeit sind weitgehend positiv und haben die Haltung zum Thema Home-Office entsprechend beeinflusst sowie den Wunsch nach künftiger Möglichkeit zur Home-Office-Tätigkeit gefördert. Die Arbeitsmittel sind differenziert zu betrachten. Offenbar sind die technische Ausstattung und Herstellung der Arbeitsfähigkeit meist gut gelungen, aber die Verfügbarkeit von Arbeitsmitteln wie IT und Mobiliar ist verbesserungsbedürftig.

Homeoffice während der Pandemie und die Implikationen für eine Zeit nach der Krise

Ifo Institut (2020): Alipour, J.-V. / Falck, O. / Schüller, S.

Untersuchungsgegenstand: Der Beitrag stellt jüngste Forschungsergebnisse zur Berechnung des Home-Office-Potenzials für Deutschland sowie zu den Effekten von Home-Office auf Wirtschaft und öffentliche Gesundheit während der Krise vor.

Methodik: Abschätzung des Home-Office-Potenzials über Umfragedaten: Konkret wird das Home-Office-Potenzial eines Berufes definiert als der Anteil der Erwerbstätigen, die nicht ausschließen, dass Home-Office in ihrem Job möglich ist oder selbst zumindest gelegentlich zu Hause arbeiten. In die Berechnungen fließen Informationen von über 17.000 Erwerbstätigen aus der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung (ETB) von 2018 ein.

Ergebnisse: Die Berechnungen ergeben, dass etwa 56% aller Beschäftigten in Deutschland prinzipiell einen Zugang zu Home-Office haben. Weniger als die Hälfte dieses Potenzials wurde vor der Covid-19-Pandemie ausgeschöpft. Geringverdiener und Beschäftigte mit niedrigem Qualifikationsniveau können wesentlich seltener von zu Hause ausarbeiten.

Zwischenfazit

Die obenstehende Auflistung der geeigneten Sekundärdaten als Resultat der systematischen Literaturrecherche erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Es gibt mittlerweile zahlreiche Studien, die sich mit den Erfahrungen digitaler Arbeitsformen während der Corona-Pandemie beschäftigen. Die aufgeführten Studien erfassen jedoch das Erkenntnisinteresse und das in Teilen sehr homogene Stimmungsbild der Studien gut.

Die systematische Literaturrecherche macht allerdings auch deutlich, dass aktuell noch ein großer Forschungsbedarf über die Erfahrungen mit digitalen Arbeitsmitteln während der Corona-Pandemie besteht. Die aktuellen Studien beziehen sich zumeist auf die Betrachtung einzelner Branchen mit einem Fokus auf eher große Unternehmen mit 250 oder mehr Mitarbeitenden. Weiterhin liegt bei allen Studien ein deutschlandweiter Fokus vor, wodurch keine Aussagen über die regionalen Unterschiede getroffen werden können. Es fehlt somit an Untersuchungen, die sich auf kleine und mittlere Unternehmen fokussieren, die den größten Anteil an allen Unternehmen ausmachen. Wie oben bereits aufgezeigt stehen kleine und mittlere Unternehmen durch die Einflüsse der Corona-Pandemie verstärkt vor Herausforderungen, was einen Fokus auf solche Unternehmen besonders sinnvoll erscheinen lässt.

- » Digitale Arbeitsformen wurden vor der Pandemie nur selten genutzt und von unternehmerischer Seite gewährt.
- » Insbesondere KMU sind bei der Digitalisierung vor und während der Pandemie Nachzügler.
- » Frauen und geringer qualifizierte Personen sind bei der Möglichkeit des mobilen Arbeitens vor und während der Pandemie benachteiligt.
- » Festzustellen ist, dass vor allem Frauen ihre Arbeitszeit zum Zweck der besseren Betreuung während des Lockdowns im März 2020 reduzierten.
- » Es zeigt sich ein homogenes Bild bei der kurzfristigen Umstellung auf digitale Arbeitsformen durch Arbeitgebende während des Lockdowns. Diese Umstellung wird zugleich als Erleichterung und Belastung gesehen.

Hürden in diesem Kontext sind:

- » Verbesserungsbedürftige Hardware-Ausrüstung
- » Führung auf Distanz
- » Kommunikation, Informationsfluss und der Mangel an persönlichem Austausch
- » Trennung von Arbeit und Privatleben: Betreuungsaufgaben während des Home-Office (bedingt durch Schul- und Kitaschließungen). Arbeitnehmende, die während des Lockdowns eine Betreuungsfunktion wahrnahmen, haben auf einen Rückgang ihrer Effizienz im Arbeitsleben verwiesen.

Chancen in diesem Kontext sind:

- » Zeitersparnis durch Pendelzeiten
- » Digitalisierungsfortschritt der Unternehmen
- » Gesteigerte Konzentration und Produktivität als Folge der Einzelarbeit

Fazit der aus der Sekundärliteratur gewonnenen Ergebnisse ist, dass Mitarbeitende den neuen mobilen Arbeitsformen positiv begegnen und sich eine Kombination mit der stationären Büroarbeit nach der Pandemie wünschen. Dabei gilt es allerdings noch einige Herausforderungen zu meistern wie z.B. technische Ausstattung, digitale Führung und Etablierung geeigneter Kommunikationskanäle. Die Aufrechterhaltung der Produktivität spielt aus betriebswirtschaftlicher Sicht eine entscheidende Rolle.

Abbildung 2: Kernergebnisse der systematischen Literaturrecherche

Quelle: WifOR 2020, eigene Darstellung.

Eine Untersuchung, die Aufschluss über die Strategien von KMU mit Blick auf den digitalen Wandel unter dem Druck der Corona-Pandemie gibt und mit regionalem Fokus auf Hessen durchgeführt wird, kann der Entwicklung von Maßnahmen zur Unterstützung der Unternehmen dienen. Die durchgeführte Analyse kann hierbei einen wesentlichen Beitrag leisten, da erstmals der Einsatz, die Adaption und die Erfahrungen mit innovativen digitalen Arbeitsformen während der Corona-Pandemie in kleinen und mittleren Unternehmen in Hessen branchenübergreifend untersucht werden. Im Folgenden werden die wesentlichen Ergebnisse der Unternehmensbefragungen vorgestellt.

4 Digitale Arbeit in hessischen KMU in Zeiten der Corona-Pandemie

Kapitel 3 hat gezeigt, dass es zwar repräsentative Umfragen rund um die Nutzung digitaler Arbeitsformen in der Corona-Pandemie gibt, diese sich allerdings nicht dezidiert mit KMU beschäftigen und auch keinen Schwerpunkt auf Hessen und eine repräsentative Branchenverteilung setzen. Demnach sind die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die digitale Arbeitswelt und die damit verbundenen Bewältigungsstrategien in hessischen KMU noch nicht ansatzweise vollumfänglich erforscht. Zur Untersuchung dieser Effekte wird der in Kapitel 1 skizzierte Mixed-Method-Ansatz genutzt. Das folgende Fact-Sheet fasst kurz die wichtigsten Eckpunkte des quantitativen und qualitativen Ansatzes zusammen. Vertiefende Informationen zum Vorgehen können dem methodischen Anhang entnommen werden.

Für die Untersuchung wurden 4.650 Unternehmen kontaktiert. Von den kontaktierten Unternehmen wurden 207 Fragebögen ausgefüllt zurückgesendet. Die geringe Rücklaufquote³ von 4,5 Prozent sowie die Rückmeldungen der Befragten per E-Mail können ein Hinweis darauf sein, dass die Corona-Pandemie den KMU in Hessen derzeit einiges abverlangt und die Unsicherheit im Oktober über einen möglichen neuen Lockdown sich in diesen Zahlen widerspiegelt.

Ergänzend wurden zwölf leitfadengestützte Interviews auf Führungsebene durchgeführt, um die quantitativ gewonnenen Ergebnisse mit Eindrücken zur Nutzung digitaler Arbeitsformen anzureichern. Dabei wurde vor allem ein Fokus auf die bisherigen, subjektiv gemachten Erfahrungen mit mobilen Arbeitsformen aus Sicht der Arbeitgebenden gelegt. Die Ergebnisse wurden dabei mittels einer Inhaltsanalyse gemäß Gläser und Laudel (2010) analysiert. Des Weiteren werden die gewonnenen Ergebnisse aus der qualitativen und quantitativen Erhebung – sofern möglich – mit den Erkenntnissen aus anderen Studien gespiegelt.

³ Herkömmlich liegt die Rücklaufquote zwischen 5 und 20 Prozent.

Fact-Sheet zum Untersuchungsdesign

Quantitative Erhebung Online-Umfrage	Grundgesamtheit	Hessische KMU (KMU-Definition der Europäischen Kommission).
	Befragungszeitraum und -umfang	Anfang Oktober bis Anfang November 2020; Fragebogen beinhaltet 29 Fragen, wovon 12 der statistischen Auswertung dienen. Die Fragen lassen sich in vier Kategorien unterteilen: Allgemein, Erfahrungen vor Corona, während Umstellungsphase, nach Umstellungsphase, Chancen & Herausforderungen.
	Auswahlverfahren und Stichprobe	Geschichtete Zufallsstichprobe; Umfang 4.650 Unternehmen; Rücklauf 207 Fragebögen; Rücklaufquote 4,5 Prozent.
	Zielgruppe	Bis zu drei Mitarbeitende pro Unternehmen mit und ohne Führungsverantwortung.
	Gewichtung und Methodik	Berücksichtigung von Hessenspezifika: Ergebnisse wurden hinsichtlich der jeweiligen Branche und nach Anzahl der Beschäftigten gewichtet, um ein hinsichtlich dieser Aspekte repräsentatives Abbild der hessischen KMU zu erzeugen. Die Befragung erfolgte online und die Firmen wurden per E-Mail kontaktiert.
	Ergebnisdarstellung	Aggregation der Ergebnisse nach Branchen, Alter, Teamgröße und Unternehmensgröße (siehe methodischer Anhang für Details).
Qualitative Erhebung Leitfadengestützte Videointerviews	Grundgesamtheit	Hessische KMU (KMU-Definition der Europäischen Kommission).
	Befragungszeitraum und -umfang	Anfang November 2020; Fragebogen beinhaltet 20 Fragen, wovon 4 für statistische Auswertungszwecke dienen. Die Fragen lassen sich in fünf Kategorien unterteilen: Allgemein, Situation vor Corona, Umstellungsphase, Arbeit während der Pandemie, zukünftige Nutzung.
	Auswahlverfahren und Stichprobe	Geschichtete Zufallsstichprobe auf Basis der Stichprobe der quantitativen Umfrage, ergänzt um Kontakte der HTAI.
	Zielgruppe	Geschäftsführung, Vorstand.

Abbildung 3: Methodische Übersicht
Quelle: WifOR 2020, eigene Darstellung.

In den folgenden sieben Unterkapiteln werden die Ergebnisse der Umfrage, gepaart mit den Erkenntnissen aus den Interviews, unterteilt nach verschiedenen Fokusthemen dargestellt. Hierbei erfolgt eine Differenzierung nach verschiedenen Dimensionen, wie:

- » Geschlecht
- » Alter
- » Region
- » Wirtschaftszweig
- » Mit / ohne Führungsverantwortung
- » Unternehmensgröße
- » Teamgröße
- » Kind(er) im Haushalt

4.1 Verbreitung digitaler Arbeitsformen – Wie sind die hessischen KMU aufgestellt?

Digitale Arbeitsformen spielen in Zeiten einer Pandemie eine entscheidende Rolle, um Arbeitsprozesse aufrecht erhalten zu können. Um zu beurteilen, wie sich deren Einsatz in Zeiten der Corona-Pandemie verändert hat, muss zunächst ihre Verwendung vor der Krise beleuchtet werden. Daher wird in diesem Kapitel darauf eingegangen, ob und in welchem Ausmaß in hessischen KMU bereits vor der Corona-Pandemie digitale Arbeitsformen verwendet wurden und wie sich deren Nutzung während der Pandemie verändert hat.

Nutzung digitaler Arbeitsformen vor der Pandemie

Zu diesem Zweck wurden hessische KMU dahingehend befragt, welche digitalen Arbeitsformen sie bereits vor der Corona-Pandemie verwendet haben. Die zentralen Ergebnisse können Abbildung 4 entnommen werden. Die Ergebnisse werden hierbei nach Unternehmensstandort unterschieden.

Insgesamt geben etwas mehr als die Hälfte der hessischen KMU an, vor der Corona-Krise keine digitalen Arbeitsformen verwendet zu haben. Eine deutschlandweite Umfrage kommt zu dem Ergebnis, dass etwa 65 Prozent der Beschäftigten vor der Corona-Pandemie keine digitale Arbeitsformen eingesetzt haben (Stürz, Stumpf, Mendel, et al. 2020, 14).

Bei den befragten Unternehmen spielen vor allem zwei Formen des digitalen Arbeitens eine wesentliche Rolle. Hierbei dominiert bei etwa einem Viertel der Befragten das „Mobile-Office“. Bei dieser Form des digitalen Arbeitens sind die Arbeitgebenden nicht dazu verpflichtet, eine büroähnliche Arbeitsumgebung bei den Beschäftigten zu Hause zu installieren.

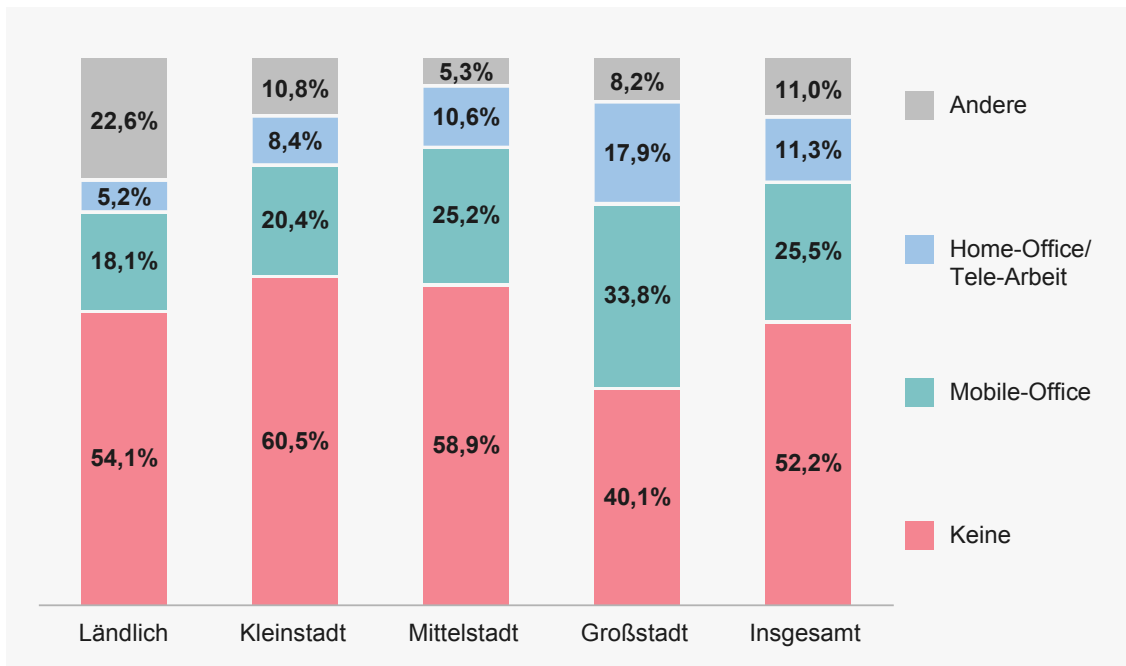


Abbildung 4: Digitale Arbeitsformen vor der Corona-Pandemie

Quelle: WifOR-Umfrage KMU-Hessen 2020, gewichtete Ergebnisse, n = 198.

Die andere gängige Variante der digitalen Arbeitsform stellt das Home-Office (Tele-Arbeitsplatz) dar, das in mehr als zehn Prozent der hessischen KMU bereits vor der Corona-Pandemie genutzt wurde. In einer Auswertung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) aus dem Jahr 2017 gaben etwa 12 Prozent der Befragten an, Home-Office mit dem Arbeitgebenden vereinbart zu haben (Bonin, Eichhorst, Kaczynska, et al. 2020, 20). Etwa elf Prozent der hessischen KMU haben vor der Corona-Krise andere digitale Arbeitsformen verwendet. Unter anderen digitalen Arbeitsformen werden weitere Aspekte der Telearbeit wie etwa Nachbarschaftsbüros oder Satellitenbüros verstanden.

Werden die Ergebnisse nach Unternehmensstandort differenziert, wird deutlich, dass KMU aus städtischen Regionen im Vergleich zu Unternehmen aus ländlichen Regionen bereits vor der Corona-Pandemie verstärkt digitale Arbeitsformen genutzt haben. Eine mögliche Erklärung hierfür könnte sein, dass in Großstädten eher größere KMU ansässig sind, die teilweise bereits mehr in die Digitalisierung der Unternehmen investiert haben und somit auch die nötige Ausstattung für digitale Arbeitsformen bereits zur Verfügung haben. Weiterhin könnte die verfügbare Infrastruktur eine Rolle spielen: So ist im ländlichen Raum etwa noch nicht überall flächendeckend Breitbandzugang möglich.

Wird die Frage nach den genutzten digitalen Arbeitsmitteln differenziert nach Wirtschaftszweigen betrachtet, zeigen sich teilweise deutliche Unterschiede: Vor allem im produzierenden Gewerbe (72,6 Prozent) und im Baugewerbe (60,1 Prozent) wurden vor der Krise überwiegend keine digitalen Arbeitsformen verwendet. Etwa 24 Prozent

der KMU im produzierenden Gewerbe hat hingegen auf feste Home-Office-Vereinbarungen gesetzt und nur drei Prozent auf das eher unregelmäßige Mobile-Office.

Bei der Hälfte der hessischen KMU haben digitale Arbeitsformen vor der Corona-Pandemie eine eher untergeordnete Rolle gespielt. Dies wurde von Seiten der Mitarbeitenden nicht negativ wahrgenommen: nur wenige geben an, dass es in ihrem Unternehmen keine digitalen Arbeitsformen gab, sie sich diese allerdings gewünscht hätten (knapp fünf Prozent). Nur etwa drei Prozent geben an, dass es digitale Arbeitsformen gab, der Einsatz aber seitens der Arbeitgebenden nicht gewünscht war.

Aus den Ergebnissen der geführten Interviews zeichnet sich dagegen ein ambivalentes Bild ab. Demnach hat ein Großteil der Unternehmen den Beschäftigten, sofern möglich, bereits vor der Corona-Pandemie angeboten, von zu Hause aus zu arbeiten. Dabei war jedoch analog zu den Ergebnissen aus der quantitativen Befragung eine geregelte arbeitsvertragliche Vereinbarung die Ausnahme. Seitens der Beschäftigten wurde zudem

nicht häufig von diesem Angebot Gebrauch gemacht.

Gebrauch von digitalen Arbeitsformen vor der Corona-Pandemie



Ergebnisse
der Interviews

- » In den meisten Unternehmen (bis auf eins) waren digitale Arbeitsformen bereits vor der Corona-Pandemie vorhanden. Jedoch waren diese nicht sonderlich ausgebaut und oftmals nur provisorisch. Fest eingerichtete Home-Office Arbeitsplätze waren eher eine **Seltenheit**.
- » Es gab häufig **keine festen Regelungen** zur Nutzung von Home-Office oder Mobile-Office.
- » Einem Teil der Belegschaft (insbesondere aus dem verarbeitendem Gewerbe) ist es aufgrund der manuellen Tätigkeiten nicht möglich, digitale Arbeitsformen zu nutzen.
- » Digitale Arbeitsformen wurden häufig nur in **Ausnahmefällen** genutzt, z.B. auf Baustellen, bei längeren Dienstreisen oder zur zeitgleichen Kinderbetreuung.
- » Digitale Arbeitsformen wurden wenig genutzt, da es aus Sicht der befragten Führungskräfte **technische Mängel** gab und die Kommunikation als erschwert angesehen wurde. Zudem wurde die Sorge geäußert, dass die **Überstunden** bei der Arbeit von zu Hause unkontrollierbar steigen. Die digitalen Arbeitsformen setzen großes **Vertrauen** voraus, was nicht alle Geschäftsführernde und Führungsverantwortliche vor der Corona-Pandemie hatten.

Dies ist möglicherweise darauf zurückzuführen, dass die Arbeit vor Ort in einigen KMU schon länger einen sehr hohen Stellenwert hatte und eine starke Präsenzkultur vorzufinden war. Zudem hatten einige befragte Personen Vorurteile gegenüber digitalen Arbeitsformen. So wurde unter anderem die Sorge geäußert, dass der mangelnde persönliche Kontakt zu Missverständnissen in der Kommunikation führt oder Überstunden aufgebaut werden.

Abbildung 5: Interviewergebnisse bezüglich des Gebrauchs digitaler Arbeitsformen vor der Corona-Pandemie

Quelle: WifOR 2020, eigene Darstellung.

Nutzung digitaler Arbeitsformen während der Pandemie

Die folgende Abbildung 6 zeigt, wie sich der Einsatz von digitalen Arbeitsformen während der Corona-Pandemie in hessischen KMU verändert hat. Die Ergebnisse werden nach Unternehmensgröße differenziert dargestellt.

Vor der Corona-Pandemie haben etwa 45 Prozent der hessischen KMU digitale Arbeitsformen an einem oder mehreren Tagen der Woche genutzt. Während der Corona-Pandemie ist dieser Anteil auf 60 Prozent angestiegen (vgl. Abbildung 6). Dabei können wesentliche Unterschiede zwischen der Unternehmensgröße festgestellt werden. Bei den mittleren Unternehmen hat sich die Nutzung digitaler Arbeitsformen (an einem oder mehreren Tagen) während der Corona-Pandemie von 50 auf nahezu 100 Prozent verdoppelt. Mit abnehmender Unternehmensgröße nimmt auch die Nutzung digitaler Arbeitsformen während der Pandemie ab (Britze und Lange 2020, 21). In etwa 60 Prozent der Kleinunternehmen werden derzeit digitale Arbeitsmittel genutzt. Vor der Pandemie waren es etwa 40 Prozent.

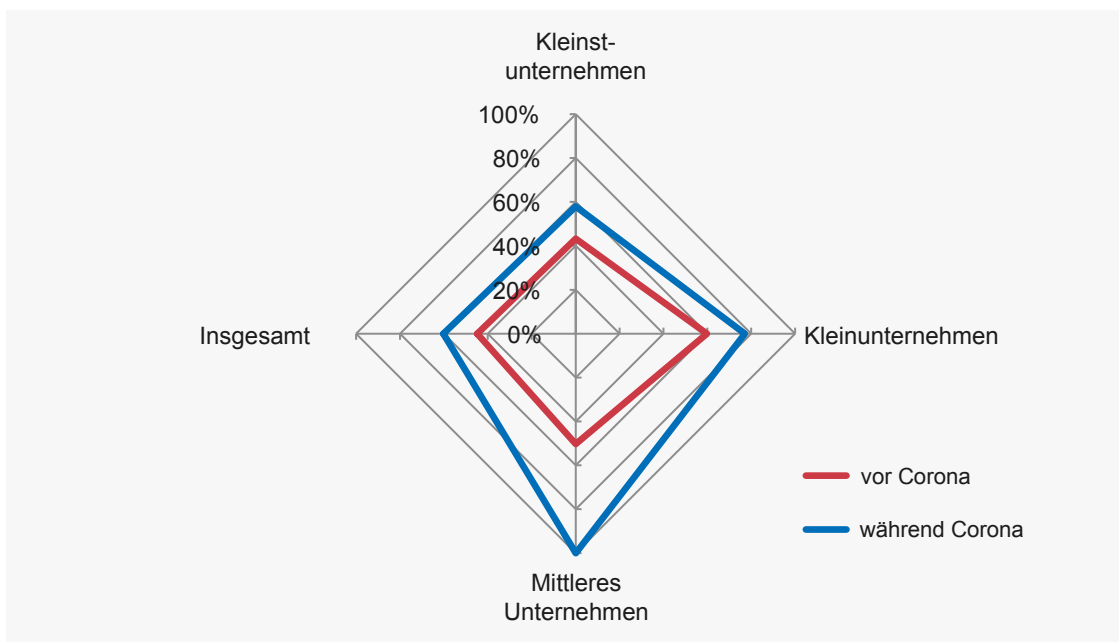


Abbildung 6: Nutzung digitaler Arbeitsformen vor und während der Corona-Pandemie

Quelle: WifOR-Umfrage KMU-Hessen 2020, gewichtete Ergebnisse, $n = 198$.

Unabhängig von der Unternehmensgröße hat sich durch die Corona-Krise der Anteil an KMU in Hessen, die digitale Arbeitsformen verwenden, deutlich erhöht. Dabei kann allerdings ein eindeutiges Gefälle hinsichtlich der Nutzung digitaler Arbeitsformen aufgezeigt werden. In mittleren Unternehmen nutzen nur 16,3 Prozent der hessischen KMU digitale Arbeitsmittel täglich. Bei den Kleinst- und Kleinunternehmen sind es mit etwa 30 Prozent doppelt so viele. Dies könnte eventuell daran liegen, dass Kleinst- und Kleinunterneh-

men im Vergleich zu mittleren Unternehmen verstärkt auf digitale Arbeitsmittel zurückgreifen müssen, um die vorgeschriebenen Hygiene- und Abstandsregeln einhalten zu können. Häufig sind die Platzkapazitäten bei kleineren Unternehmen begrenzter als bei mittleren.

Aus den geführten Interviews geht hervor, dass in den Unternehmensbereichen, in denen es aufgrund der einzelnen Tätigkeiten möglich war vom Betriebsort losgelöst zu arbeiten, zum Teil sehr kurzfristig digitale Arbeitsformen angeboten wurden. Jedoch ist dabei zu erwähnen, dass die Umstellung oftmals nicht komplett vollzogen wurde. D.h. in einigen Unternehmen wurde ein Rotationssystem eingeführt. Demnach arbeiten einige Arbeitnehmende abwechselnd von zu Hause aus und innerhalb der Betriebsstätte. Dadurch wird sichergestellt, dass nur ein Teil der Beschäftigten im Unternehmen ist und die Maßnahmen zur Kontaktbeschränkung eingehalten werden können. Nur in wenigen Fällen wird die Erwerbsarbeit komplett in den privaten Bereich verlagert.

Die oben aufgezeigten Ergebnisse können auch nach Branchen unterschieden werden. Die Ergebnisse hierzu sind in dem nachfolgenden Fact-Sheet (Abbildung 7) dargestellt. Es zeigt sich, dass es deutliche Branchenunterschiede hinsichtlich der Nutzung digitaler Arbeitsformen vor und während der Corona-Pandemie gibt. Sowohl für das produzierende Gewerbe als auch für das Baugewerbe ist anzumerken, dass aufgrund der ausgeübten Tätigkeiten für einen Großteil der Beschäftigten die Nutzung digitaler Arbeitsformen nur eingeschränkt möglich ist. Dies erklärt die generell geringe Nutzung von digitalen Arbeitsformen in diesen Branchen.

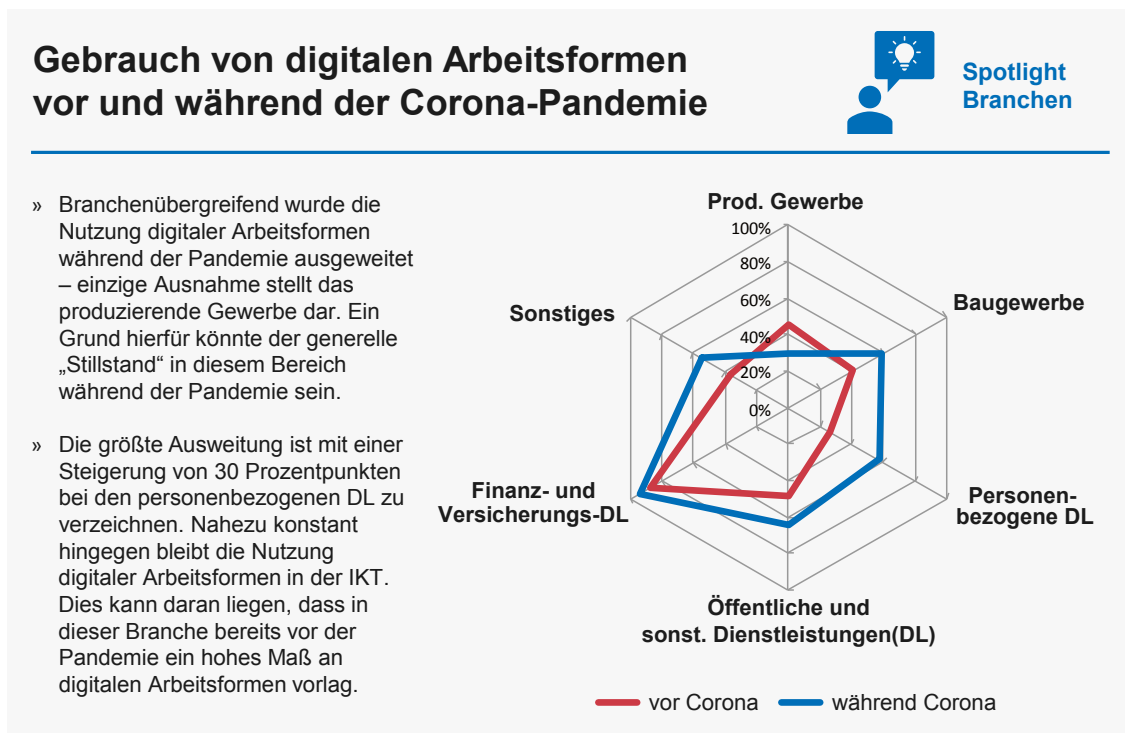


Abbildung 7: Fact-Sheet Branchen

Quelle: WifOR-Umfrage KMU-Hessen 2020, gewichtete Ergebnisse, n = 198.

Ebenfalls in einem Fact-Sheet dargestellt werden die Ergebnisse nach Unternehmensstandort. Grundsätzlich haben rund 65 Prozent der Beschäftigten in Großstädten die Möglichkeit, im Home-Office zu arbeiten, während dies in anderen Regionen nur für knapp die Hälfte der Beschäftigten zutrifft (Alipour, Falck und Schüller 2020, 32). Diese Ergebnisse konnten in der vorliegenden Studie bestätigt werden. Unterschiede hinsichtlich der Nutzung und Ausweitung digitaler Arbeitsformen lassen sich zwischen ländlichen und städtischen Regionen beobachten (vgl. Abbildung 8).

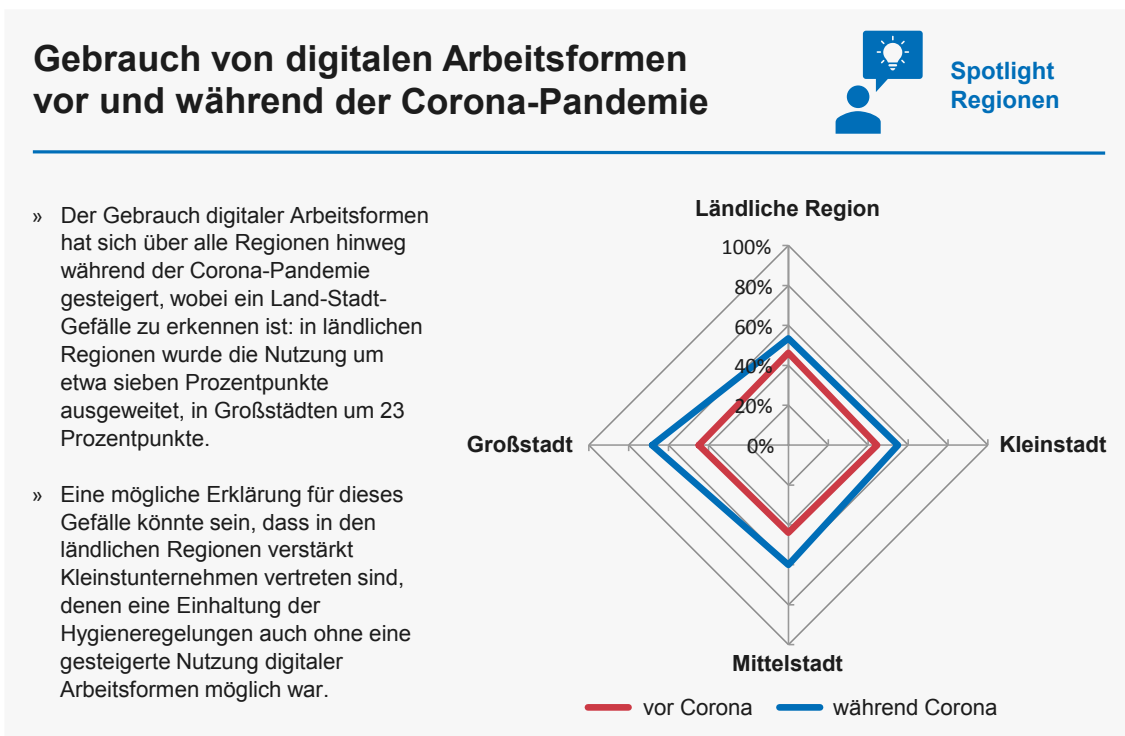


Abbildung 8: Fact-Sheet Regionen

Quelle: WifOR-Umfrage KMU-Hessen 2020, gewichtete Ergebnisse, n = 198.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass etwa 45 Prozent der KMU in Hessen bereits vor der Corona-Pandemie die Möglichkeit digitaler Arbeitsformen genutzt haben. Die am häufigsten genutzte Art des digitalen Arbeitens ist das Mobile-Office. Durch die Corona-Pandemie hat sich der Anteil der digitalen Arbeitsformen auf etwa 60 Prozent erhöht. Werden die Ergebnisse anderer Studien als Vergleich hinzugezogen, wird deutlich, dass sich die Zahlen aus dieser Umfrage im Mittelfeld der Ergebnisse diverser Studien befindet. So reichen die Zahlen von Beschäftigten, die während der Corona-Pandemie digitale Arbeitsformen genutzt haben, von 40 Prozent (Stürz, Stumpf, Mendel, et al. 2020, 15) bis hin zu 70 Prozent (Hofmann, Piele und Piele 2020, 6). Es wird deutlich, dass die Ergebnisse je nach Befragungsart und Befragungskreis variieren können. Allerdings wird auch deutlich, dass die hier dargestellten Zahlen nicht allzu deutlich von anderen Erhebungen abweichen.

4.2 Implementierung digitaler Arbeitsformen – Wie steht es um die technische Ausstattung?

In diesem Kapitel wird ein detaillierter Blick auf den Umstellungsprozess hin zu einer verstärkten Nutzung digitaler Arbeitsformen gelegt. Zum einen ist aufzuzeigen, ob der Umstellungsprozess reibungslos funktioniert hat. Zum anderen wird dargelegt, ob sich die technische Ausstattung von hessischen KMU durch die Corona-Pandemie verändert hat. Denn die technische Ausstattung ist maßgeblich für eine effektive und effiziente Zusammenarbeit, sobald Beschäftigte außerhalb des Unternehmens arbeiten (Mierich 2020, 27).

Ausstattung mit digitalen Tools vor der Pandemie

Abbildung 9 gibt einen Überblick darüber, wie die einzelnen Branchen hinsichtlich digitaler Tools bereits vor der Corona-Krise ausgestattet waren. Diesbezüglich wurden die Beschäftigten gefragt, ob sie der Meinung sind, dass die Unternehmen bereits vor der Corona-Pandemie gut mit digitalen Tools wie bspw. Videokonferenzsoftware oder kollaborativen Tools (wie z.B. Microsoft Teams, Zoom, etc.) ausgerüstet waren.

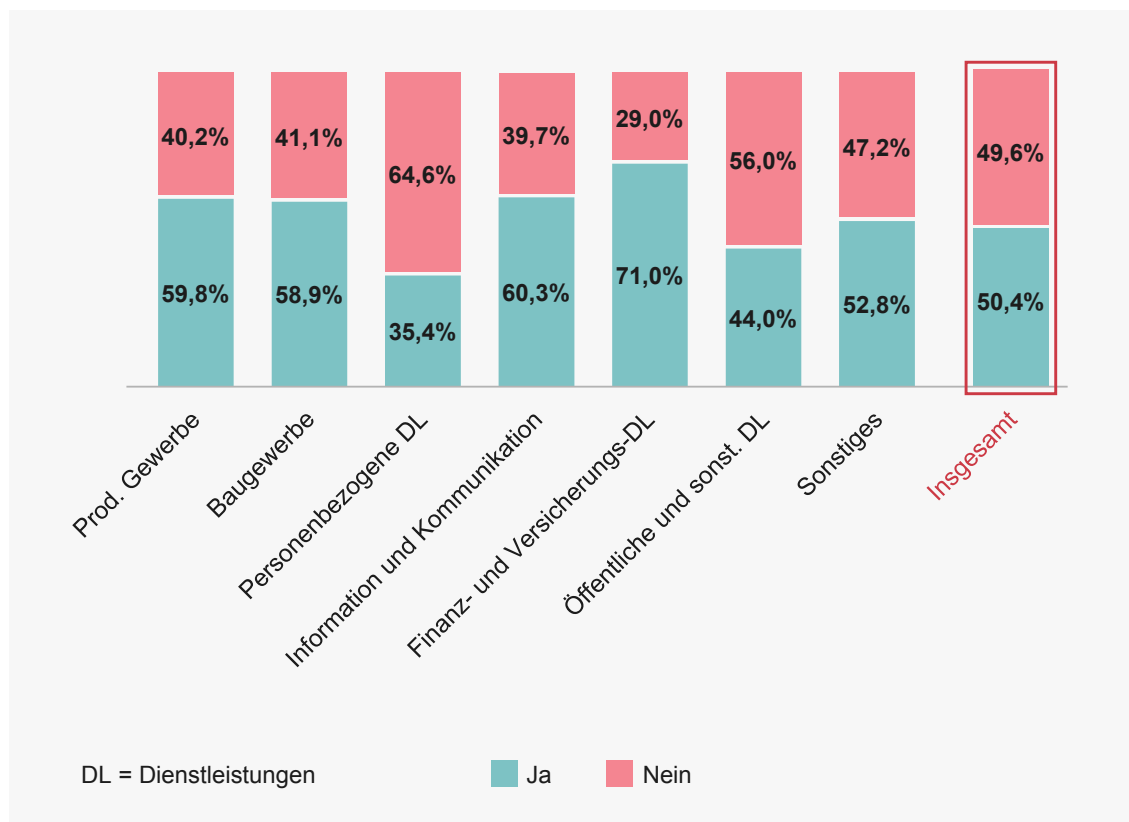


Abbildung 9: Bereitstellung digitaler Tools vor der Corona - Pandemie nach Wirtschaftszweigen

Quelle: WifOR-Umfrage KMU-Hessen 2020, gewichtete Ergebnisse, n = 198.

Die Beurteilung, ob die Ausstattung mit entsprechenden Tools bereits vor der Pandemie gut war, unterscheidet sich stark nach Wirtschaftszweig – während mehr als 70 Prozent der im Bereich Finanz- und Versicherungsdienstleistungen Beschäftigten dies bejahen, sind es in den personenbezogenen Dienstleistungen weniger als 40 Prozent. Auch im produzierenden Gewerbe sowie im Baugewerbe geben knapp drei Fünftel der Befragten an, dass die Ausstattung mit digitalen Tools bereits vor der Pandemie gut war. Diese Ergebnisse decken sich mit einer Studie des ifo-Instituts aus dem Jahr 2020, die aufzeigt, dass im Bereich der Finanzdienstleistungen die Ausstattung mit digitalen Tools besonders hoch war und daher auch in diesem Bereich ein großes Potenzial besteht, digitale Arbeitsformen zu nutzen (Alipour, Falck und Schüller 2020, 31).

Insgesamt 80 Prozent der Befragten geben an, bereits vor der Corona-Krise digitale Tools genutzt zu haben. Werden die Ergebnisse nach Unternehmensgröße differenziert, wird deutlich, dass Beschäftigte aus mittleren Unternehmen die Ausstattung mit digitalen Tools deutlich besser bewerten als Beschäftigte aus Kleinunternehmen. Abbildung 10 gibt einen Überblick darüber, welche digitalen Tools vor allem in den Unternehmen genutzt wurden.

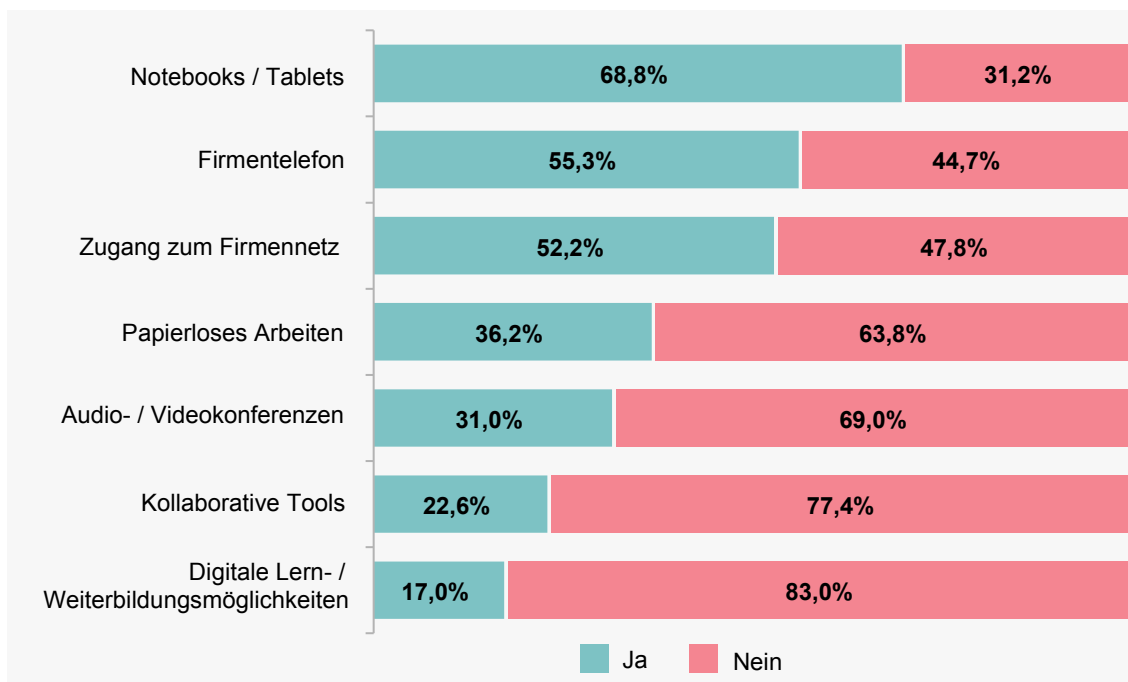


Abbildung 10: Übersicht der vorhandenen digitalen Tools

Quelle: WifOR-Umfrage KMU-Hessen 2020, gewichtete Ergebnisse, n = 198.

Mehr als die Hälfte der Befragten gibt an, bereits vor der Corona-Krise digitale Tools wie Notebooks, Firmentelefone oder einen VPN-Client (Zugang zum Firmennetz) genutzt zu haben. Auch eine Studie des Fraunhofer-Instituts IAO zeigt, dass die technische Ausstattung zur Nutzung von digitalen Arbeitsformen von Unternehmen in Deutschland bereits vor der Corona-Krise ausreichend war. Dies hat die schnelle Umstellung während des Lockdowns begünstigt (Hofmann, Piele und Piele 2020, 16). Allerdings geben im

Rahmen der hier durchgeführten Umfrage wiederum nur etwa ein Fünftel der Befragten an, digitale Lern- bzw. Weiterbildungsmöglichkeiten oder kollaborative Tools genutzt zu haben. Audio- sowie Videokonferenzsysteme waren auch nur bei etwa einem Drittel der Befragten bereits vor der Pandemie verfügbar. In diesen Bereichen mussten die Unternehmen während der Corona-Pandemie teilweise deutlich aufrüsten, um die Geschäftsprozesse während des Lockdowns aufrechterhalten zu können.

Umstellungsprozess

Die folgende Abbildung thematisiert den Übergangsprozess hin zu digitalen Arbeitsformen. So wird branchenspezifisch dargestellt, wie die Befragten diesen Übergang hin zur Arbeit mit digitalen Arbeitsformen während der Corona-Pandemie bewerten.

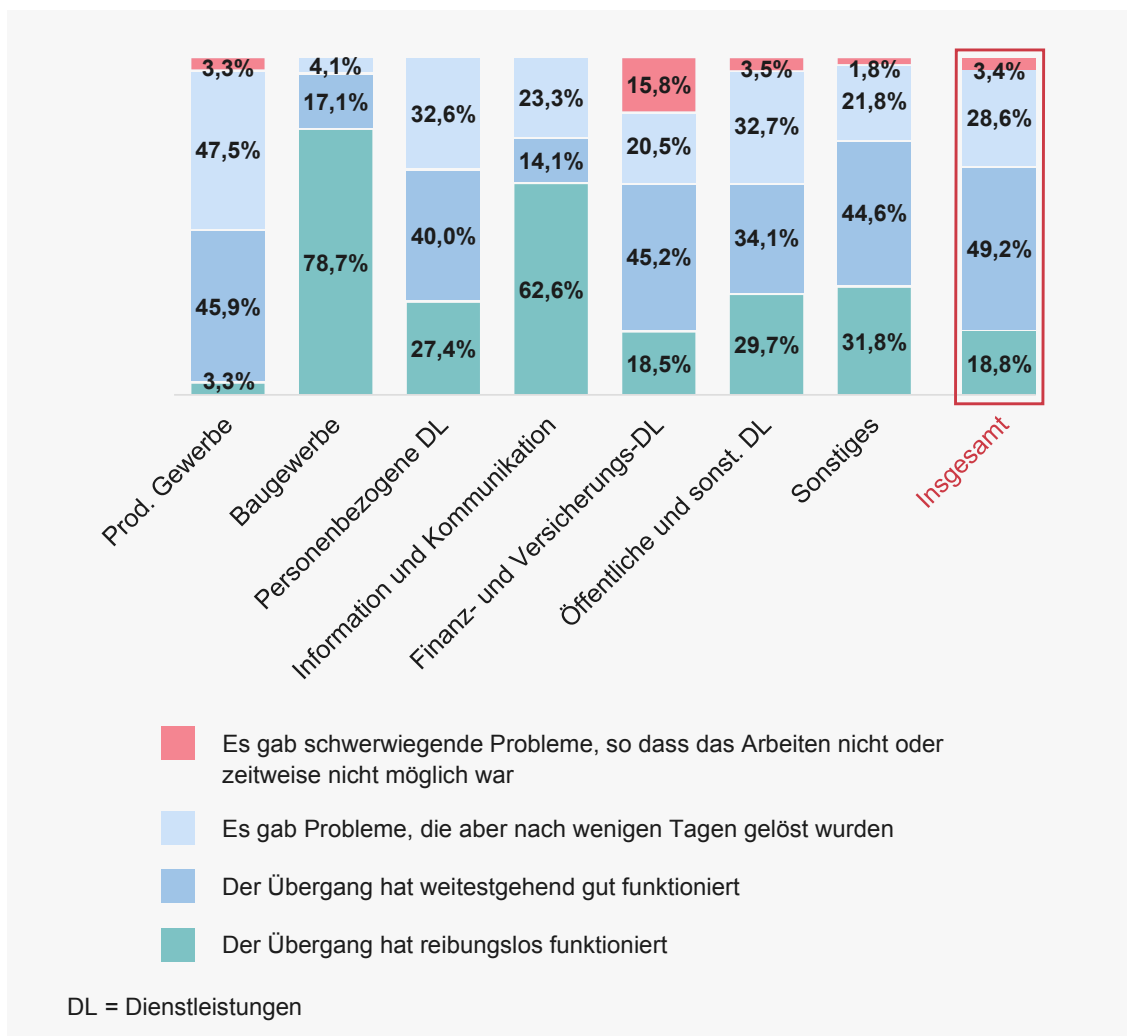


Abbildung 11: Aussagen bezüglich des Übergangsprozesses hin zu digitalen Arbeitsmitteln nach Wirtschaftszweigen

Quelle: WifOR-Umfrage KMU-Hessen 2020, gewichtete Ergebnisse, n = 145.

Etwa 70 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass der Übergangsprozess reibungslos oder zumindest gut funktioniert hat. Allerdings zeigen sich branchenspezifische Unterschiede. Befragte aus dem produzierenden Gewerbe scheinen die meisten Probleme

bei der Nutzung von digitalen Arbeitsformen gehabt zu haben. Hier geben fast 50 Prozent der Befragten an, dass es Probleme gab, die aber nach wenigen Tagen gelöst werden konnten. In der Baubranche war der Übergang hingegen fast ohne Probleme möglich. Eine mögliche Erklärung hierfür ist, dass nur in wenigen Unternehmen der Baubranche eine Umstellung auf digitale Arbeitsformen stattgefunden hat, die dann allerdings den Übergangsprozess überwiegend als reibungslos bewertet haben (vgl. Abbildung 7). Unter Berücksichtigung der qualitativen Interviews lässt sich an dieser Stelle ergänzen, dass Beschäftigte auf Baustellen bereits seit einigen Jahren mobil arbeiten und die Nutzung mobiler Arbeitsmittel routiniert ist. Insgesamt hat in jeder Branche, außer dem produzierenden Gewerbe, der Übergang überwiegend gut funktioniert.

Bei der Betrachtung des Übergangsprozesses hinsichtlich ausgewählter Aspekte wird deutlich, dass die Bereitstellung der Hard- und Software gut funktioniert hat – jeweils mehr als 30 Prozent der Befragten vergeben hier die Schulnote „sehr gut“ (vgl. Abbildung 12). Auch die Etablierung kollaborativer Tools wurde in über 50 Prozent der Fälle mit sehr gut bis gut bewertet.

Probleme gab es z.T. bei der „Beschaffung ergonomischer Arbeitsmittel“. Hierunter kann die Einrichtung des Arbeitsplatzes zu Hause etwa mit ausreichend großen Bildschirmen, ausreichender Beleuchtung oder Schreibtischstühlen verstanden werden. Etwa ein Drittel der Befragten bewerten den Beschaffungsprozess mit „mangelhaft“ oder „ungenügend“.

Über zwei Drittel der Befragten geben an, dass sowohl die Bereitstellung von Informationen, die Akzeptanz digitaler Arbeitsformen als auch die Aufrechterhaltung der internen und externen Kommunikation in Zeiten der Corona-Pandemie sehr gut oder zumindest gut funktioniert hat. Nur etwa 15 Prozent der Befragten sind der Ansicht, dass die drei aufgeführten Aspekte nur in ungenügender bzw. mangelhafter Form implementiert wurden.

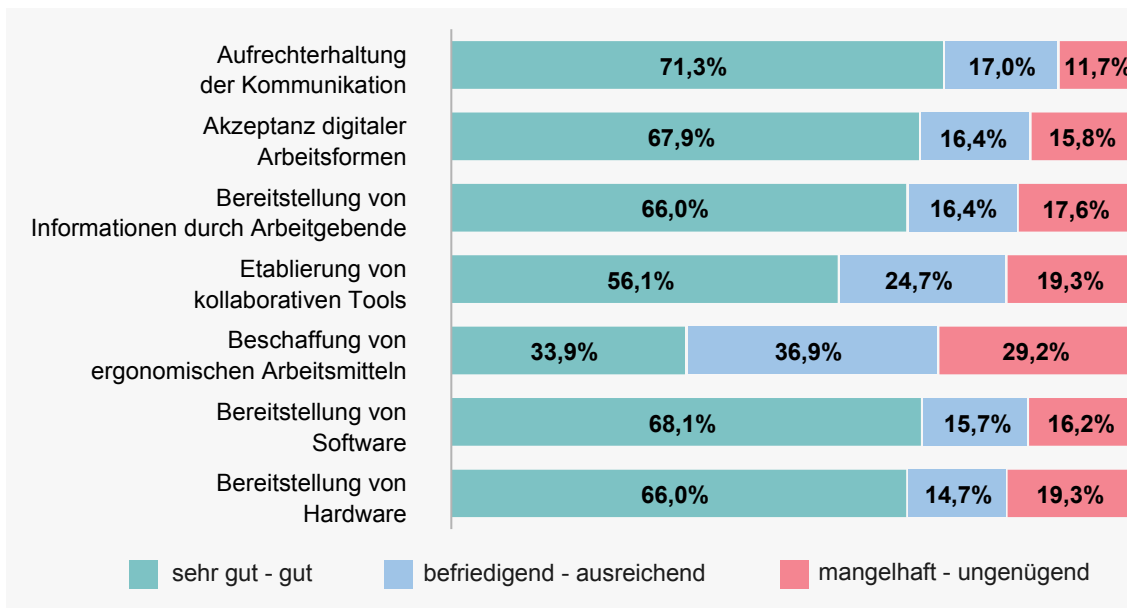


Abbildung 12: Bewertung des Übergangsprozesses anhand ausgewählter Aspekte

Quelle: WifOR-Umfrage KMU-Hessen 2020, gewichtete Ergebnisse, n = 145.

Bei Differenzierung nach Unternehmensgröße wird deutlich, dass die negativen Bewertungen hinsichtlich der Beschaffung von ergonomischen Arbeitsmitteln zumeist auf Beschäftigte aus Klein- bzw. Kleinstunternehmen zurückzuführen sind. Bei genauerer Betrachtung der Altersgruppen zeigt sich zudem, dass vor allem ältere Beschäftigte die Bereitstellung der Informationen durch die Arbeitgebenden als befriedigend oder schlechter bewerteten. Dies könnte eventuell damit zusammenhängen, dass ältere Beschäftigte hinsichtlich der Nutzung digitaler Arbeitsmittel einen größeren Bedarf an Hilfeleistungen und Einweisungen benötigen, der aufgrund der kurzen Umstellungsphase in vielen Unternehmen in einem größeren Ausmaß nicht angeboten wurde.

Obwohl die Bewertungen des Übergangsprozesses überwiegend positiv ausfallen, gibt es weiteren Optimierungsbedarf. Je nachdem wie lange die Krise noch andauert bzw. falls mobile Arbeitsformen auch dauerhaft etabliert bzw. genutzt werden, ist u.a. das Thema der Beschaffung von ergonomischen Arbeitsmitteln aus arbeitsmedizinischer Perspektive hoch relevant (Hofmann, Piele und Piele 2020, 8).

Bezüglich des Umstellungsprozesses und der technischen Ausstattung zeigt die Analyse, dass KMU in Hessen je nach Branche bereits vor der Pandemie unterschiedlich gut mit digitalen Tools ausgestattet waren. Etwa 80 Prozent der Befragten geben an, dass sie in ihrem Unternehmen bereits vor der Corona-Pandemie auf digitale Tools zurückgreifen konnten. Mit Ausnahme des produzierenden Gewerbes hat der Übergangsprozess hin zur Arbeit mit digitalen Arbeitsformen überwiegend gut funktioniert. Die Bereitstellung der benötigten Soft- bzw. Hardware hat weitestgehend sehr gut funktioniert. Lediglich bei der Beschaffung von ergonomischen Arbeitsmitteln gab es einige Probleme. Hinsichtlich der technischen Umsetzung sowie bei kollaborativen Tools gab es bei etwa der Hälfte der hessischen KMU kein oder nur geringes Verbesserungspotenzial.

Zu ähnlichen Ergebnissen führten Interviews mit Experten und Expertinnen. Ein Großteil der Befragten sah die technische Ausstattung in ihren Unternehmen als gut an. Demnach waren nur geringfügige Erweiterungen im Bereich der Hard- und Software notwendig. Vor arbeits- und datenschutzrechtliche Herausforderungen wurden Unternehmen gestellt, wenn nicht mit tragbaren Endgeräten wie Laptops, sondern mit fest eingerichteten Einzelplatzrechnern gearbeitet wurde. So wurde, wenn möglich, in einigen Unternehmen am Anfang der Umstellungsphase auf die privaten Endgeräte der Beschäftigten zurückgegriffen oder durch cloudbasierte Lösungen ein Zugang zum Computer am Arbeitsplatz hergestellt.

Technische Ausstattung und Umstellung



Ergebnisse
der Interviews

- » Befragte fühlten sich hinsichtlich der technischen Ausrüstung gut aufgestellt. Es waren **geringfügige Erweiterungen** im Bereich der Hard- und Software notwendig.
- » Teilweise wurde während der Umstellungsphase auf **private Endgeräte** der Beschäftigten zurückgegriffen oder Arbeitsmittel aus den Unternehmen mit in die Privatwohnungen genommen.
- » Eine Ausstattung der Beschäftigten mit **ergonomischen Arbeitsmitteln** wurde zum größten Teil nicht vorgenommen.
- » Die zum Teil **schlechte Internetverbindung** (zu geringe Leitungskapazität sowie vertraglich vereinbarte Internetbandbreite) von Mitarbeitenden im ländlichen Raum wurde mitunter als störend empfunden.
- » Seitens der Befragten erfolgte die Umstellung der Arbeitsform überwiegend auf Basis von **internem Wissen**, Beratungsleistungen wurden nur in geringem Umfang in Anspruch genommen.

Abbildung 13: Interviewergebnisse bezüglich der technischen Ausstattung und Umstellung während der Corona-Pandemie

Quelle: WifOR 2020, eigene Darstellung.

Für Beschäftigte, die auf einen Festnetzanschluss angewiesen waren oder die spezielle Programme für einzelne Arbeitsschritte verwendeten, haben die Unternehmen häufig Neuanschaffungen von Hard- und Software getätigt. In anderen Fällen wurden die eingerichteten Arbeitsplätze im Büro abgebaut und Monitore mit in die Privatwohnungen der Beschäftigten genommen. Lediglich ein Unternehmen stattete die Beschäftigten mit Bürostühlen für den privaten Bereich aus.

Mit Blick auf technische Hürden bei den Umstellungsprozessen wiesen zwei Unternehmen auf die schlechte Internetverbindung im ländlichen Raum hin. Von den Beschäftigten, die auf eine stabile Datenleitung beim Arbeiten angewiesen sind, wurde die langsame und schlechte Internetverbindung als störend empfunden. Hierbei können sowohl zu geringe Leitungskapazitäten als auch zu niedrige vertragliche Bandbreiten (vertraglich vereinbarte Internetbandbreite) ursächlich sein. Bei der Umstellung der Arbeitsform wurde von den KMU in geringem Umfang externe beratende Leistungen in Anspruch

genommen. Eine interviewte Person gibt an, dass der externe IT-Dienstleister des Unternehmens aufgrund der hohen Nachfrage überfordert war und deshalb von einer Beratung abgesehen wurde. Die notwendige Umrüstung und Ausstattung erfolgten häufig durch den Einsatz einzelner Mitarbeitenden mit IT-Kenntnissen oder durch kleinere IT-Abteilungen in den Unternehmen. Zudem heben einige Interviewte die hohen Kosten hervor, die mit einer Umrüstung der Arbeitsprozesse durch die Anschaffung von Hardware sowie Software und einer Bereitstellung von geeigneter Infrastruktur einhergehen.

4.3 Arbeitsfähigkeit und Geschäftsprozesse – Welchen Einfluss hat digitales Arbeiten?

Die rasante Entwicklung der Corona-Pandemie im Februar/März 2020 und der Lockdown haben viele Unternehmen dazu genötigt, schnell auf digitale Arbeitsformen umzustellen. Wie die Umfrage zeigt, gilt dies auch für die hessischen KMU (vgl. Kapitel 3). Inwiefern die Beschäftigten in der Phase der Umstellung arbeitsfähig waren, welche Auswirkungen die Umstellung auf die Produktivität hatten und welche möglichen Effekte sich hieraus für die Geschäfts- und Arbeitsprozesse im Unternehmen ergeben, wird in diesem Kapitel in den Blick genommen.

In der Umfrage gibt knapp über die Hälfte der Befragten (53,2 Prozent) an, keine Veränderung bei den Geschäfts- und Arbeitsprozessen zu spüren (vgl. Abbildung 14). Bei etwas über einem Viertel (25,6 Prozent) der Befragten verbesserten sich die Geschäfts- und Arbeitsprozesse. Jedoch kam es bei 21,2 Prozent zu einer Verschlechterung.

Untergliedert nach Unternehmensgröße zeigt sich, dass sich die Nutzung digitaler Arbeitsformen vor allem bei mittleren Unternehmen mit 42,4 Prozent positiv auf die Geschäfts- und Arbeitsprozesse ausgewirkt hat. Zugleich sind die mittleren Unternehmen auch diejenigen, die die digitalen Arbeitsformen massiv ausgeweitet haben oder gar vollständig auf deren Nutzung umgestiegen sind (vgl. Kapitel 4.1). Die größten Probleme zeigen sich bei Kleinunternehmen. Zusammenfassend über alle Unternehmen haben sich die Geschäfts- und Arbeitsprozesse durch die Umstellung auf digitale Arbeitsformen in über 70 Prozent der hessischen KMU nicht verändert oder sogar verbessert.

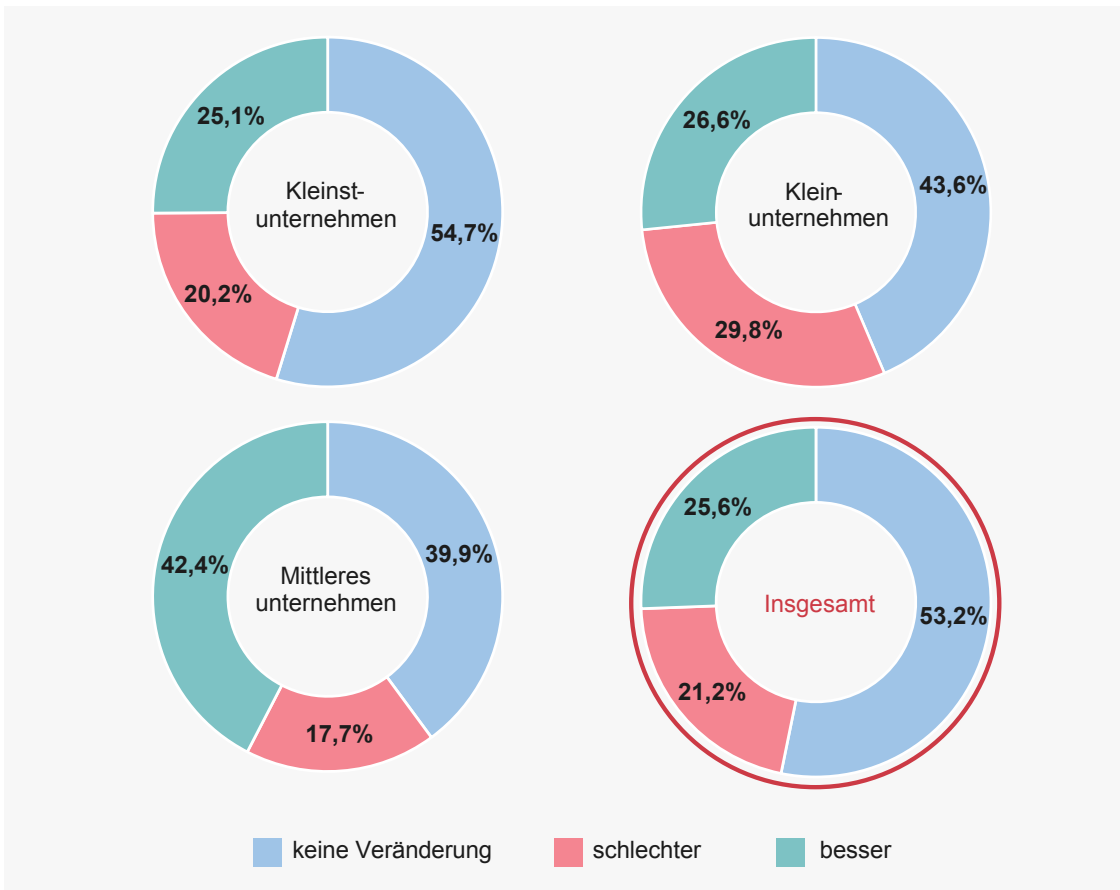


Abbildung 14: Veränderung der Geschäfts- und Arbeitsprozesse durch die Nutzung digitaler Arbeitsmittel nach Unternehmensgröße

Quelle: WifOR-Umfrage KMU-Hessen 2020, gewichtete Ergebnisse, n = 145.

Dies könnte zum einen damit erklärt werden, dass digitale Arbeitsformen teilweise bereits vor der Corona-Pandemie in hessischen KMU genutzt wurden und somit viele Beschäftigte bereits mit dieser Arbeitsform vertraut waren. Andererseits zeigen weitere Studien, dass Beschäftigte, die digitale Arbeitsformen nutzen, tendenziell länger arbeiten und häufig an Randarbeitszeiten erreichbar sind. Dies könnte die Produktivität der Beschäftigten und somit die Arbeitsfähigkeit des gesamten Unternehmens verbessert haben (Bonin, Eichhorst, Kaczynska, et al. 2020, 30).

Weiterhin wurde in der quantitativen Erhebung nach den Erfahrungen bei der Nutzung digitaler Arbeitsformen vor und während der Corona-Pandemie in Bezug auf die Aspekte konzentriertes Arbeiten, selbständige Organisation und kreative Ideenentwicklung gefragt. Die Ergebnisse geben einen Einblick, wie die Geschäfts- und Arbeitsprozesse aufrechterhalten werden konnten.

Abbildung 15 zeigt, dass bei den Aspekten „konzentriertes Arbeiten“ sowie „kreative Ideenentwicklung“ knapp die Hälfte der Befragten keine eindeutige Veränderung feststellen kann. Kreative Arbeitsprozesse funktionieren, im Vergleich zu vor der Pandemie, bei jedem Dritten (35,7 Prozent) durch die Nutzung digitaler Arbeitsformen schlechter. Nur 12,2 Prozent können eine Verbesserung feststellen.

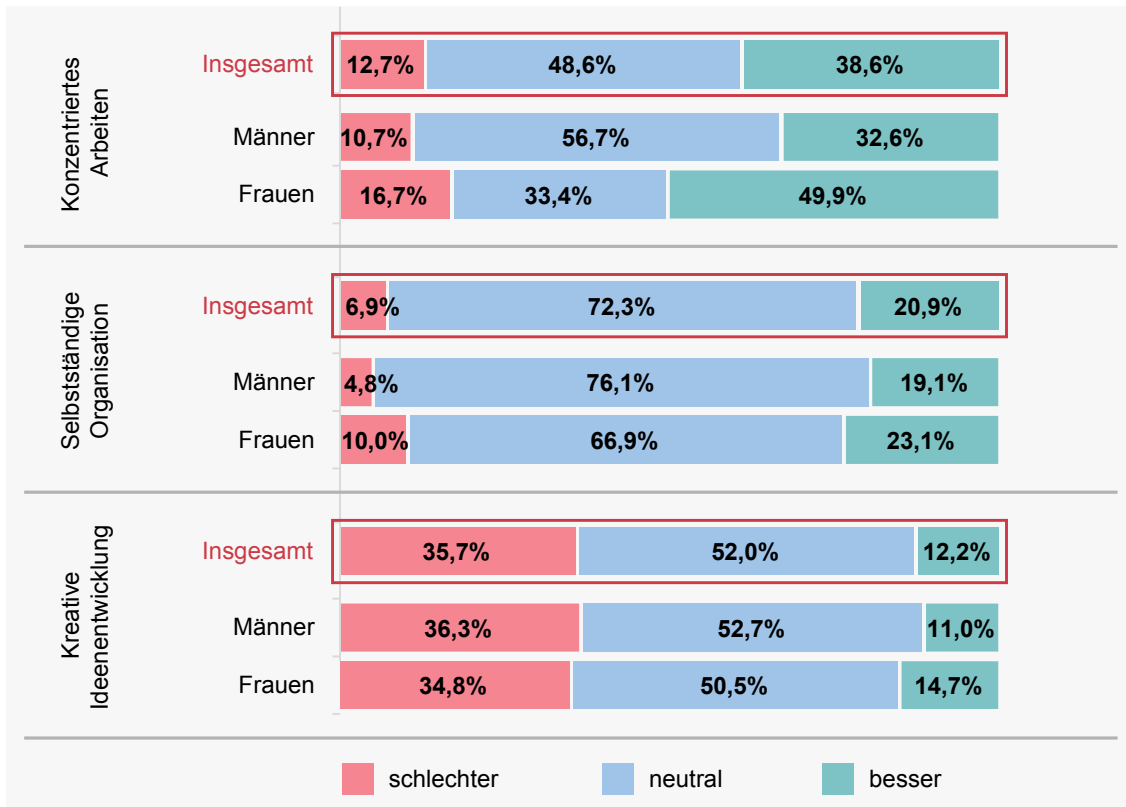


Abbildung 15: Erfahrungen mit digitalen Arbeitsformen anhand von ausgewählten Aspekten im Vergleich zur Situation vor der Corona-Pandemie nach Geschlecht

Quelle: WifOR-Umfrage KMU-Hessen 2020, gewichtete Ergebnisse, n = 145.

Jede bzw. jeder Fünfte (20,9 Prozent) gibt an, dass die selbständige Organisation der Arbeit unter der Nutzung digitaler Arbeitsformen besser funktioniert. Dies könnte sich aus der fehlenden Kontrolle durch den Arbeitgebenden und der damit einhergehenden Notwendigkeit der besseren Selbstorganisation ergeben (Bonin, Eichhorst, Kaczynska, et al. 2020). Nur ein geringer Teil der Befragten spürt eine Verschlechterung. Frauen geben diese jedoch doppelt so häufig an wie Männer. Dies ist möglicherweise auf eine bei Frauen stärkere Entgrenzung zwischen Arbeits- und Privatleben zurückzuführen. Die selbstständige Organisation und Nutzung von digitalen Arbeitsformen ist unter anderem aufgrund von Kinderbetreuung gerade für Frauen schwierig.

Weiterhin zeigt die Umfrage übereinstimmend mit der Literatur, dass durch digitale Arbeitsformen das konzentrierte Arbeiten wesentlich besser funktioniert (38,6 Prozent) (Bockstahler, Jurecic und Rief 2020; Bonin, Eichhorst, Kaczynska, et al. 2020; Hofmann, Ricci, Schwarz, et al. 2020; Beenken, Michalczyk und Radtke 2020). Fast die Hälfte der Frauen (49,9 Prozent) geben dies an, wohingegen nur 32,6 Prozent der Männer dem zustimmen. Jedoch ist auch der Anteil der Frauen, die eine Verschlechterung feststellen, mit 16,7 Prozent höher als der bei Männern. Es zeigt sich also bei Frauen eine stärkere Polarisierung als bei Männern, die möglicherweise auf eine Doppelbelastung von Frauen mit Kindern hindeuten könnte (vgl. Kapitel 4.5) (Kohlrausch und Zucco 2020, 5).

Hinsichtlich der Produktivität und Fortführung der Geschäftsprozesse ergeben die qualitativ erhobenen Daten, ein ähnliches Bild, wie die quantitative Erhebung. Die Interviews

Produktivität und Fortführung Geschäftsprozesse



Ergebnisse der Interviews

- » Neun der zwölf befragten Personen geben an, die **Produktivität** während der Arbeit außerhalb des Unternehmens **unverändert** aufrechterhalten zu haben. Dazu wurde die Organisation der Arbeits- und Geschäftsprozesse abteilungsspezifisch angepasst.
- » Bei einigen Unternehmen ist sogar eine **leichte Steigerung der Produktivität** zu verzeichnen. Begründet wird dies durch weniger Störungen bei der Nutzung von digitalen Arbeitsformen und aufgrund von **Überstunden**, die die Mitarbeitenden leisten. Letzteres wird von der Geschäftsführung als nicht beabsichtigt und ungewollt hervorgehoben.
- » Zwei Unternehmen verzeichnen einen **Rückgang der Produktivität**. Zum einen wird dies auf einen Motivationsmangel der Mitarbeitenden bei Nutzung der digitalen Arbeitsformen zurückgeführt. Zum anderen kann festgestellt werden, dass der Rückgang der Produktivität mit der Corona-bedingten geringen Auftragslage zusammenhängt.
- » Fünf Unternehmen erfuhren als Resultat der Corona-Effekte einen „Innovationsschub“.

Abbildung 16 : Interviewergebnisse bezüglich der Produktivität und Fortführung der Geschäftsprozesse durch die Nutzung digitaler Arbeitsformen

Quelle: WifOR 2020, eigene Darstellung.

Arbeitens möglich war und stark von den Wünschen der Kunden abhängt. So sind bspw. der Versand und die Öffnung von Briefpost nur analog vor Ort möglich, was zur Folge hat, dass nicht alle Beschäftigten außerhalb der Betriebsstätte arbeiten können.

Bemerkenswert ist, dass nahezu die Hälfte der befragten Unternehmen dem Corona-induzierten Digitalisierungsschub positiv gegenüber eingestellt ist und einen Zuwachs an Innovationen im Rahmen ihrer Geschäftsprozesse verzeichnet hat.

Insgesamt zeigt sich, dass die Geschäfts- und Arbeitsprozesse unter Nutzung digitaler Arbeitsformen grundsätzlich gut funktioniert haben. Etwa 53 Prozent der Befragten konnten keine Veränderung feststellen (vgl. Abbildung 14). Weiter zeigt die Umfrage, dass 32 Prozent der Befragten angeben, ihr Arbeitsvolumen unter Nutzung digitaler Arbeitsformen sogar ausgeweitet zu haben (vgl. Abbildung 28).

Eine Befragung des ifo-Instituts zeigt allerdings, dass Arbeitgebende nicht der Meinung sind, dass sich die Produktivität der Mitarbeitenden im Home-Office gesteigert hat (Stiftung Familienunternehmen 2020). Somit kommt es zu gegensätzlichen Ergebnissen je

haben gezeigt, dass bei einem Großteil der Unternehmen sowohl die Produktivität als auch die Geschäftsprozesse während der Covid-19-Pandemie mittels digitaler Arbeitsformen aufrechterhalten werden konnten. Zum Teil verzeichneten Unternehmen sogar einen Anstieg der Produktivität.

Da der Digitalisierungsgrad sich zwischen den Unternehmen und branchenabhängig stark unterscheidet, wurde von einigen Befragten in den Interviews angegeben, dass die Umstellung hin zu digitalen Arbeitsformen nicht in allen Bereichen des täglichen

nachdem, welche Personengruppe befragt wird. Weiterhin muss an dieser Stelle angemerkt werden, dass teilweise der Aspekt der Produktivität unterschiedlich aufgefasst wurde, da es sich um eine subjektive Einschätzung handelt. Unter Berücksichtigung der besseren Konzentration und der verbesserten selbständigen Organisation kann damit, zumindest aus Sicht der Befragten, auf eine höhere Produktivität geschlossen werden. Dies muss jedoch etwas differenziert werden, denn in Unternehmen oder Abteilungen, die stark auf Innovationen und Kreativität setzen, könnten die in diesem Bereich gemachten schlechteren Erfahrungen zu Produktivitätseinbußen führen (Wohlrabe, Rathje, Rumscheidt, et al. 2020).

4.4 Führung auf Distanz – Herausforderung für Führungskräfte?

Der Umstieg auf digitale Arbeitsformen stellt insbesondere Führungskräfte vor Herausforderungen. Nach einer Studie von Neumann et al.(2020), die die Home-Office- und Präsenzkultur im öffentlichen Dienst untersucht, sind Personen mit Führungsverantwortung (FV) häufig nicht ausreichend für die Führung auf Distanz geschult. Zudem wird vielfach kritisiert, dass Führungskräfte das Arbeiten im Home-Office nicht vorleben und damit den Zugang zu flexible Arbeitsformen für die Beschäftigten erschweren.

Bei den hessischen KMU zeigt sich, dass Personen mit Führungsverantwortung (FV) digitale Arbeitsformen bereits vor der Corona-Pandemie häufiger genutzt haben als Personen ohne FV (vgl. Abbildung 17). Damit stellt sich die Lage in hessischen KMU anders als im öffentlichen Dienst dar, der in der Studie von Neumann et al.(2020) untersucht wurde.

Aus nachstehender Abbildung 17 kann entnommen werden, dass im Zuge der Corona-Pandemie der Anteil der Befragten ohne FV, die digitale Arbeitsformen nutzen, auf fast 70 Prozent gestiegen ist. Das entspricht einem Anstieg um 32,5 Prozentpunkte gegenüber Vor-Corona-Zeiten. Personen mit FV hingegen verzeichnen nicht zuletzt aufgrund des höheren Ausgangsniveaus einen geringeren Anstieg von 10,8 Prozentpunkten auf ca. 58 Prozent.

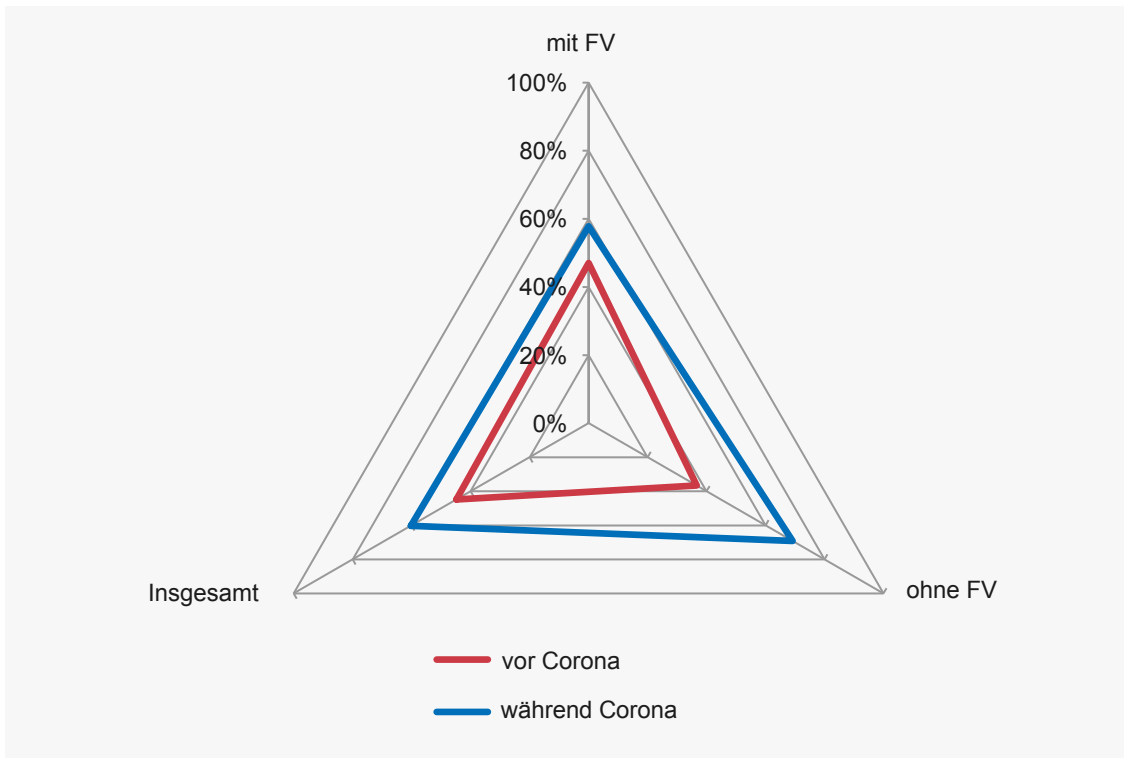


Abbildung 17: Nutzung digitaler Arbeitsmittel vor und während der Corona -Pandemie nach Führungsverantwortung

Quelle: WifOR-Umfrage KMU-Hessen 2020, gewichtete Ergebnisse, n = 145.

Diese Umfrage zeigt, dass rund drei Viertel der Befragten Verbesserungspotenzial bei der Führung auf Distanz sehen (vgl. Abbildung 18). Personen, die FV tragen, bewerten den Verbesserungsbedarf deutlich höher als Personen ohne FV. Dies könnte damit zusammenhängen, dass Führungskräfte durch drohenden Kontrollverlust ihren Führungsstil verändern müssen und daher den Verbesserungsbedarf hierbei als höher einstufen.



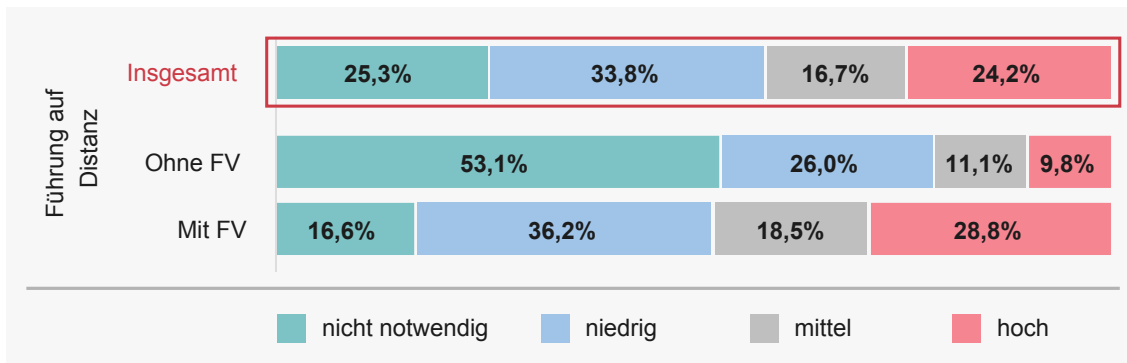


Abbildung 18: Einschätzung des Verbesserungspotenzials bei der Führung auf Distanz nach Führungsverantwortung

Quelle: WifOR-Umfrage KMU-Hessen 2020, gewichtete Ergebnisse, n = 145.

Um sich möglichen Problemen bei der Führung auf Distanz zu nähern, wurde in der Umfrage zunächst nach einer Bewertung der Implementierungsphase digitaler Arbeitsformen gefragt (Abbildung 19).

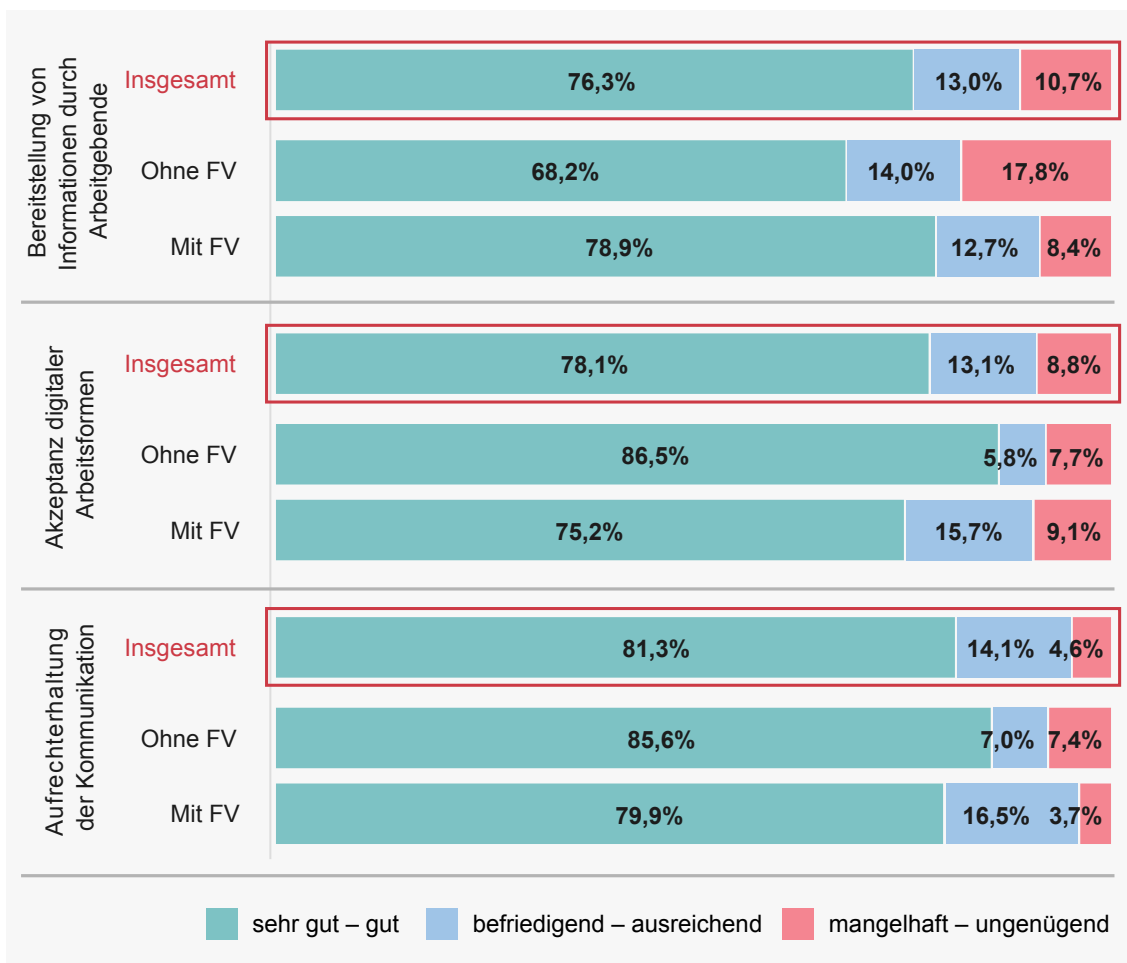


Abbildung 19: Bewertungen über die Umstellung auf digitale Arbeitsformen nach Führungsverantwortung (FV)

Quelle: WifOR-Umfrage KMU-Hessen 2020, gewichtete Ergebnisse, n = 145.

Hinsichtlich aller Aspekte bewertet die Mehrheit der Befragten die Implementierung als sehr gut bis gut. Kritisch wird die Akzeptanz digitaler Arbeitsformen in der Gesamtheit der Befragten mit und ohne Führungsverantwortung gesehen, denn 21,9 Prozent vergeben hierfür eine befriedigende oder schlechtere Beurteilung. Dies kann ein Indiz für die vor der Pandemie auch bei hessischen KMU häufig vorherrschende Präsenzkultur (Landes, Steiner, Wittmann, et al. 2020, 39) sein. Dies dürfte bei der Implementierungsphase zu Unsicherheiten dahingehend geführt haben, ob digitale Arbeitsformen akzeptiert werden oder nicht. Personen mit FV sehen die Akzeptanz digitaler Arbeitsformen kritischer.

Die hessischen KMU wurden von dem Lockdown im März 2020 überrascht. Die Bereitstellung von Informationen z.B. zu Infektionsschutzmaßnahmen im Büro oder digitalen Arbeitsformen wird insbesondere von Personen ohne FV kritisch gesehen – 31,8 Prozent der Befragten bewerten diese als befriedigend oder schlechter. Der Unterschied in der Wahrnehmung zwischen Personen mit FV und ohne FV könnte organisationsstrukturbedingt sein. Personen mit FV sind tendenziell stärker in Unternehmensstrukturen und Entscheidungsprozesse eingebunden und haben daher einen leichteren Zugang zu relevanten Informationen als Personen ohne FV. Neben diesen speziellen Informationen beim Übergangsprozess scheint die grundsätzliche Kommunikation erhalten geblieben zu sein, denn 81,3 Prozent bewerten diese als sehr gut bis gut.

Bei den Auswirkungen auf die Teamzusammenarbeit zeigt sich eine stärkere Polarisierung von Personen mit FV (vgl. Abbildung 20). Denn 26,9 Prozent der Personen mit FV geben an, dass sie sich verschlechtert hat, 14,5 Prozent stellen dagegen eine Verbesserung fest. Personen ohne FV sehen dies weniger kritisch, immerhin 14,9 Prozent geben jedoch an, dass die Teamarbeit schlechter geworden ist.



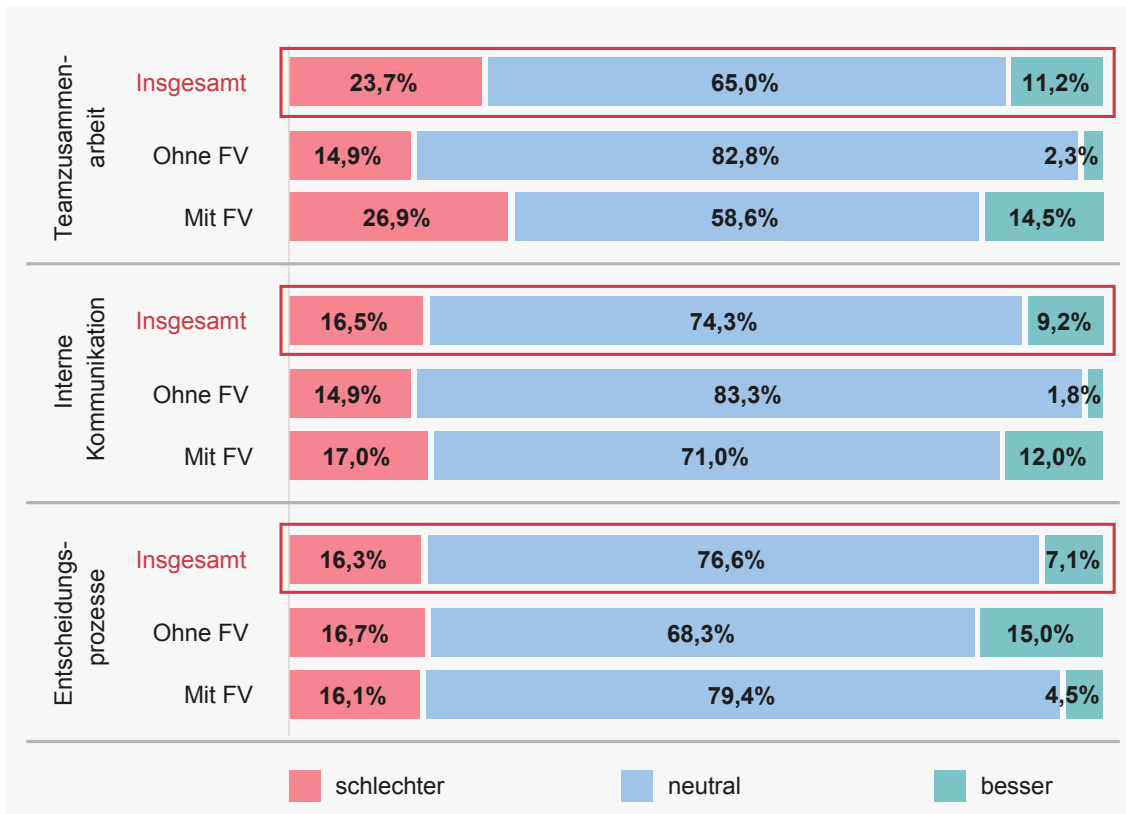


Abbildung 20: Erfahrungen mit ausgewählten Aspekten des digitalen Arbeitens im Vergleich zur Situation vor der Corona-Pandemie nach Führungsverantwortung (FV)
 Quelle: WifOR-Umfrage KMU-Hessen 2020, gewichtete Ergebnisse, n = 145.

Ergänzend liefern die Ergebnisse aus den Interviews vertiefende Einblicke in den Bereich der Kommunikation. Die Mehrheit der befragten Führungskräfte hat die Erfahrung gemacht, dass eine erhöhte Kommunikationsaktivität zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden unbedingt notwendig ist. Vermisst wird insbesondere der persönliche Kontakt. Daraus resultiert häufig ein schwacher Informationsfluss, was Arbeitsprozesse, Arbeitsbelastung und auch die Zufriedenheit der Beschäftigten angeht. Dies empfinden die Befragten als die größten Herausforderungen im Kontext der Führung von Mitarbeitenden auf Distanz. Zur Lösung dieser Problematik hat der Großteil der Unternehmen neue, digitale Abstimmungsstrukturen eingeführt. Resultat des regelmäßigen und verstärkten Austauschs sind eine engere Zusammenarbeit und die Stärkung des Teamgefühls. In Teilen haben die Führungskräfte aufgrund der neuen (digitalen) Kommunikation sogar eine erhöhte Effizienz festgestellt und sind positiv überrascht von der Transparenz bei Arbeitsprozessen, die durch die Nutzung digitaler Anwendungen erreicht wurde. In der Literatur findet sich zur Produktivitätseinschätzung noch kein Konsens.

Bisherige Umfragen können teilweise die hier gefundenen positiven Effekte bestätigen (z. B. Bockstahler, Jurecic und Rief 2020), zeigen andererseits aber auch negative Erfahrungen (z. B. Stiftung Familienunternehmen 2020).

Trotz des insgesamt eher positiven Meinungsbildes zum Aspekt „Führung auf Distanz“,

bestätigt sich die Annahme einer Führungskraft mit Blick auf den Kontrollverlust (vgl. Kapitel 4.1). In diesem Fall war sogar der Einsatz einer Kontrollsoftware im Gespräch, um die Tätigkeit der Angestellten während der Arbeitszeit besser beurteilen zu können.

Führung auf Distanz und Unternehmenskultur



Ergebnisse der Interviews

- » Acht Führungskräfte geben an selbst eine **höhere Kommunikationsaktivität** zu haben.
- » Der Großteil der Unternehmen hat zum Zweck **besserer Abstimmung** einen regelmäßigen digitalen Austausch (per Video) eingeführt. Die dadurch entstandene **enge Zusammenarbeit** wird sehr positiv bewertet.
- » Nur eine Führungskraft erfährt einen **Kontrollverlust** durch die Führung auf Distanz.

Abbildung 21: Interviewergebnisse bezüglich der Führung auf Distanz und Auswirkungen der digitalen Arbeitsformen auf die Unternehmenskultur

Quelle: WifOR 2020, eigene Darstellung.

In der quantitativen Erhebung zeigt der Aspekt der Entscheidungsprozesse ein uneinheitliches Bild (vgl. Abbildung 20). 16,7

Prozent der Personen ohne FV geben an, dass diese schlechter und 15,0 Prozent, dass diese besser geworden sind. Unter Führungskräften überwiegen hinsichtlich der Entscheidungsprozesse mit 16,1 Prozent die negativen gegenüber den positiven Erfahrungen deutlich. Grund dafür könnte sein, dass FV derzeit noch damit beschäftigt sind, neue Kompetenzen zu entwickeln, die sie befähigen, strategische Anforderungen den Bedürfnissen der Mitarbeitenden bei der digitalen Arbeit anzupassen (Hofmann, Ricci, Schwarz, et al. 2020, 70) (vgl. Abbildung 17).

Ob der Informationsfluss als positiv oder negativ empfunden wird, hängt von verschiedenen Variablen ab. Voraussetzungen für einen guten Informationsfluss sind einerseits die zur Verfügung stehende Informations- und Kommunikationstechnik im Home-Office und andererseits eine auf Vertrauen basierende Führung, die Unterstützung bietet (Bockstahler, Jurecic und Rief 2020, 19). Da Führungskräfte die Bereitstellung von Informationen besser bewerten als Personen ohne FV (vgl. Abbildung 20), kann dies auf einen verschlechterten Informationsfluss zwischen den Mitarbeitenden hindeuten. Die Kommunikation zwischen Führungskräften untereinander sowie der ersten Führungsebene und Mitarbeitenden scheint im Vergleich besser zu funktionieren. Dies kann auf ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden in KMU hindeuten, offenbart jedoch Mängel bei der technischen Ausstattung oder der Anwendung digitaler Arbeitsformen durch die Mitarbeitenden.

Mitarbeitende ohne FV sehen, trotz der guten Erfahrungen, mehr als viermal so häufig die Einführung von digitalen Arbeitsformen nur als temporäres Mittel, denn 41,6 Prozent

gehen davon aus, dass die Nutzung nach der Pandemie wieder zurückgehen wird (vgl. Abbildung 22). 21,9 Prozent der Befragten ohne FV vermuten, dass die Nutzung von digitalen Arbeitsformen ausgebaut wird und 36,5 Prozent gehen davon aus, dass sie in der jetzigen Form bestehen bleibt. Führungskräfte hingegen sehen die Nutzung digitaler Arbeitsformen deutlich beständiger. Nur 9,7 Prozent dieser Personengruppe rechnen mit einem Rückgang (vgl. Kapitel 4.6).

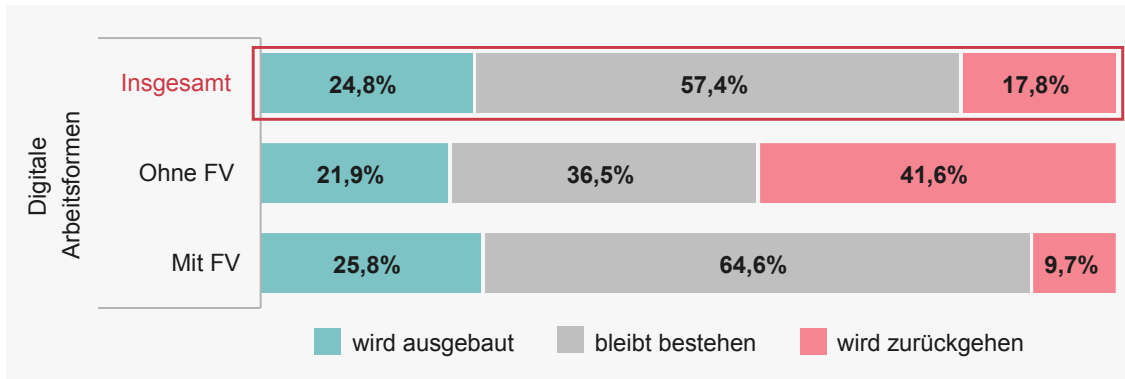


Abbildung 22: Einschätzung über die Fortführung von digitalen Arbeitsformen nach Führungsverantwortung
 Quelle: WifOR-Umfrage KMU-Hessen 2020, gewichtete Ergebnisse, n = 145.

Passend hierzu hat die Umfrage ergeben, dass fast 70 Prozent der Befragten sich wünscht, die Nutzung digitaler Arbeitsformen auszuweiten oder sogar vollständig auf diese umzusteigen. Differenziert nach FV ergibt sich ein ähnliches Bild.

Obwohl für einige Unternehmen die vollständige Umstellung auf Mobile- oder Home-Office aus technischer Perspektive grundsätzlich realisierbar wäre, lehnt die Mehrheit der Führungskräfte in der qualitativen Erhebung eine vollständige Umstellung auf digitale Arbeitsformen ab. Grund dafür ist, dass für die KMU der persönliche Kontakt und das daraus resultierende Teambuilding favorisiert wird. Allerdings können sich nahezu alle Unternehmen ein hybrides Arbeitsmodell sehr gut vorstellen.

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Corona-Pandemie die Nutzung digitaler Arbeitsformen insbesondere bei Personen ohne FV massiv ausgeweitet hat. Diese geben jedoch viermal häufiger als Personen mit FV an, dass sie davon ausgehen, dass digitale Arbeitsformen in ihrem Unternehmen zukünftig zurückgebaut werden. Persönlich würden sie sich jedoch die Beibehaltung oder einen Ausbau wünschen. Die bereits vor der Pandemie hohe Nutzung digitaler Arbeitsformen unter Personen mit FV ist durch die Pandemie weiter gestiegen und wird nach Ansicht der meisten Befragten auch bestehen bleiben oder gar ausgebaut werden. Die qualitative Befragung zeigt ein fast identisches Meinungsbild, was die Fortführung digitaler Arbeitsformen betrifft. Allerdings sind insbesondere der persönliche Austausch und die Präsenzarbeit im Büro für einige KMU besonders wichtig, wodurch die Rückkehr ins Büro nach der Pandemie forciert wird.

4.5 Soziale Effekte – Auswirkungen auf Unternehmen und Privatleben?

In der Bekämpfung der Corona-Pandemie spielt "social distancing" eine bedeutsame Rolle. Nicht zuletzt, um dies auch im Arbeitsalltag gewährleisten zu können, wurden in vielen Firmen digitale Arbeitsformen eingeführt. Doch wie wirkt sich diese neue Art des Arbeitens auf das soziale Miteinander im Unternehmen aus? Und wie wird das Privatleben beeinflusst?

Auswirkungen im Unternehmen

Der Blick in die Unternehmen zeigt, dass gut zwei Drittel aller Befragten noch Verbesserungspotenzial hinsichtlich der selbstständigen Organisation, der Zusammenarbeit und der internen Kommunikation im Kontext des digitalen Arbeitens sehen (vgl. Abbildung 23).

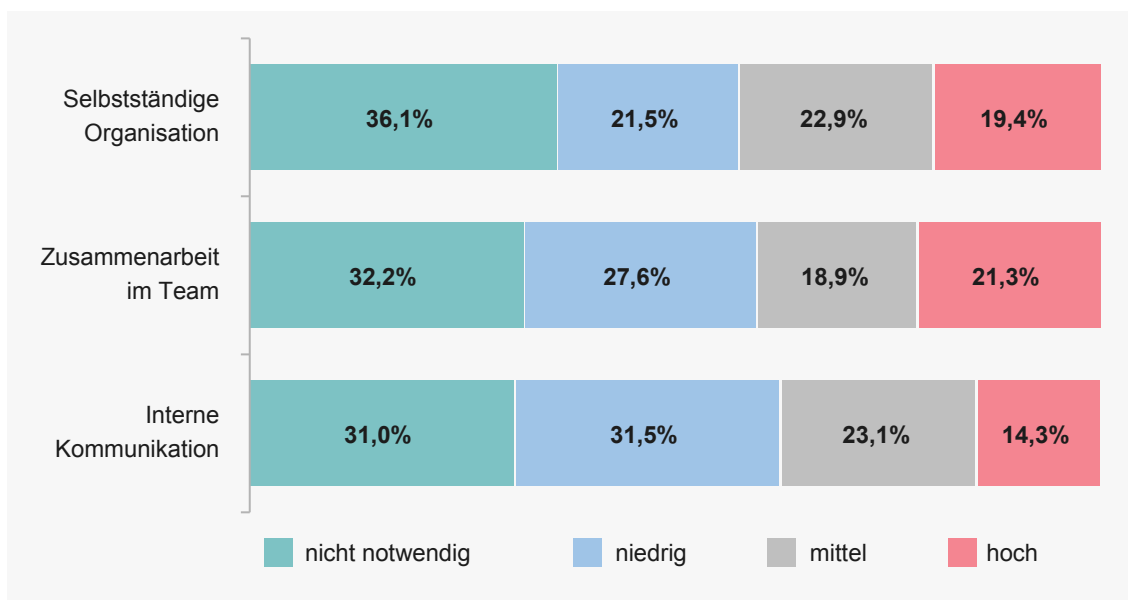


Abbildung 23: Verbesserungspotenzial ausgewählter Aspekte im Kontext des digitalen Arbeitens

Quelle: WifOR-Umfrage KMU-Hessen 2020, gewichtete Ergebnisse, n = 145.

Mit 21,3 Prozent wird hierbei die höchste Möglichkeit zur Optimierung bei der Zusammenarbeit gesehen. Dagegen scheint die interne Kommunikation gut zu funktionieren – lediglich 14,3 Prozent sehen hier hohes Verbesserungspotenzial. Demgegenüber stehen knapp 32 Prozent, die das Potenzial zur Optimierung eher gering einstufen. Dies kann bedeuten, dass zwar die generelle Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden vergleichsweise gut funktioniert, aber bspw. bei der gemeinsamen Bearbeitung von konkreten Projektschritten Probleme auftauchen.

Werden die Einschätzungen bzgl. des Verbesserungspotenzials nach der Teamgröße differenziert, zeigt sich zunächst das erwartbare Bild (vgl. Abbildung 24): In großen Teams wird das Verbesserungspotenzial über alle betrachteten Aspekte hinweg höher eingestuft als bei den Teams mittlerer bzw. kleiner Größe. Mindestens 90 Prozent der Befragten aus großen Teams sehen zumindest eine Notwendigkeit zur Verbesserung, bei den anderen beiden Teamgrößen sind es etwa 60 Prozent. Es gilt jedoch zu bedenken, dass größere Teams auch schon vor der Krise und der damit einhergehenden Umstellung auf digitale Arbeitsformen eher mit Herausforderungen wie bspw. Kommunikation oder Strukturierung umgehen mussten.

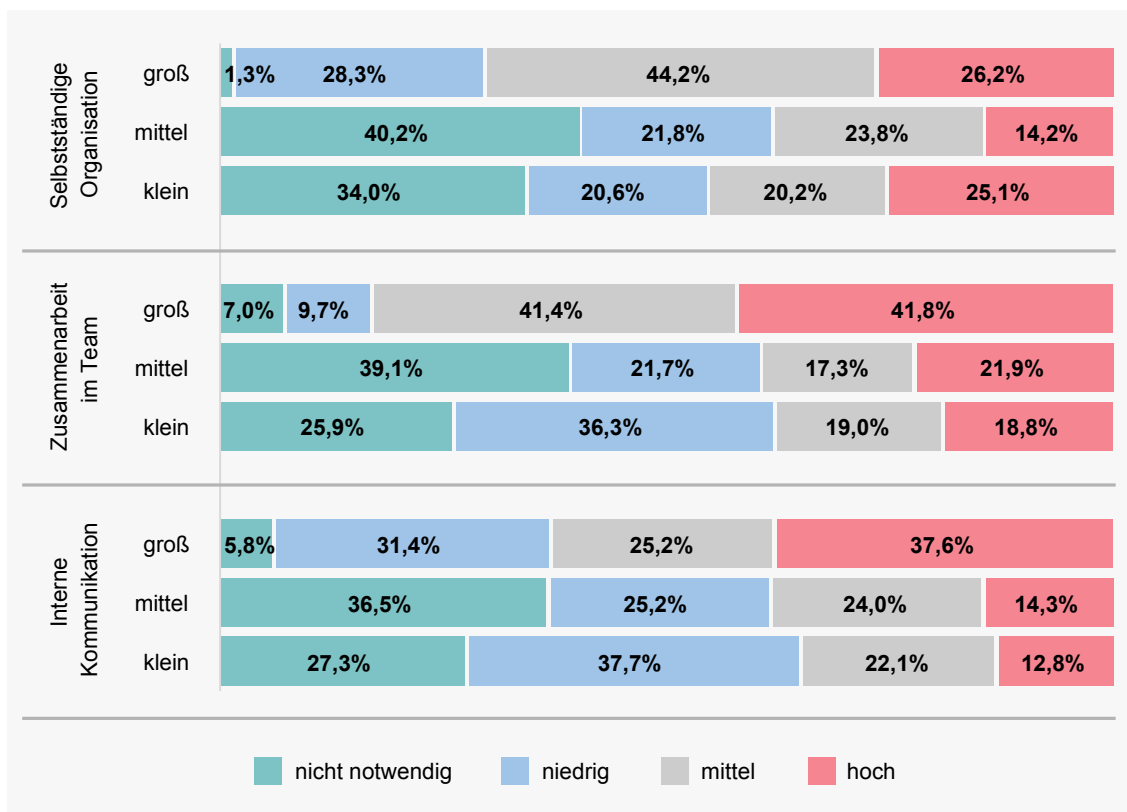


Abbildung 24: Verbesserungspotenzial ausgewählter Aspekte im Kontext digitalen Arbeitens nach Teamgröße
 Quelle: WifOR-Umfrage KMU-Hessen 2020, gewichtete Ergebnisse, n = 145.

Sowohl die großen als auch die mittleren Teams sehen mit 41,8 Prozent bzw. 21,9 Prozent – ähnlich wie auf gesamter Ebene – bei der Zusammenarbeit im Team das höchste Verbesserungspotenzial. Bei Teams kleiner Größe wird hingegen die selbstständige Organisation mit 25,1 Prozent als am meisten optimierungsbedürftig eingestuft.

Neben den Verbesserungspotenzialen wurden die Teilnehmenden zu ihrem Empfinden hinsichtlich einzelner Aspekte des Arbeitsablaufs im Vergleich zum Zeitpunkt vor der Pandemie befragt. Abbildung 25 verdeutlicht, dass über alle Teamgrößen hinweg insbesondere der informelle Austausch mit den Kollegen und Kolleginnen schlechter funktioniert als zuvor. Damit sind bspw. informelle Gespräche an der Kaffeemaschine oder bei

Begegnungen auf dem Büro-Flur gemeint. Mit 60,6 Prozent stufen dabei die Teams mittlerer Größe diese Art des Austausches am häufigsten als schlechter ein.

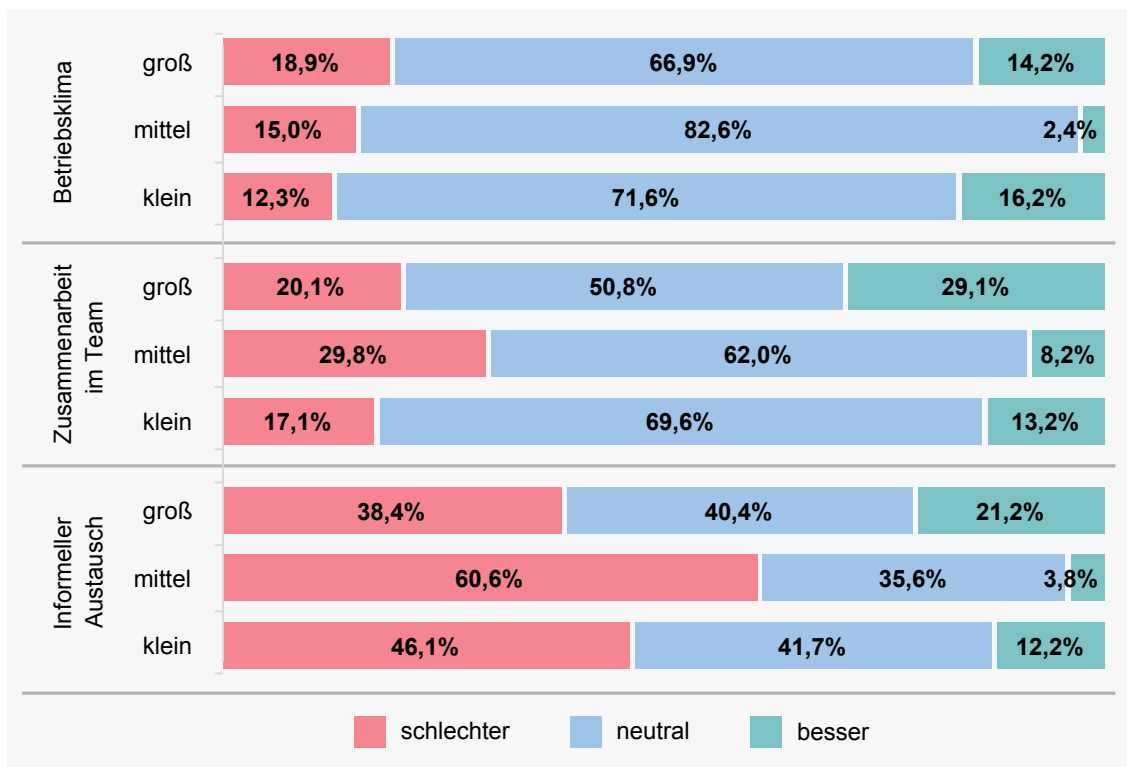


Abbildung 25: Beurteilung ausgewählter Aspekte im Vergleich zum Zeitpunkt vor der Pandemie nach Teamgröße

Quelle: WifOR-Umfrage KMU-Hessen 2020, gewichtete Ergebnisse, n = 145.

Neben dem informellen Austausch wird die Zusammenarbeit im Team eher als schlechter im Vergleich zu vor der Einführung des digitalen Arbeitens gesehen. Auch hierbei haben die Befragten aus Teams mittlerer Größe mit 29,8 Prozent im Vergleich zu den anderen Teamgrößen (klein 17,1 Prozent, groß 20,1 Prozent) am häufigsten schlechter als Antwort gewählt. Unabhängig von der Teamgröße schätzt nur ein geringer Teil der Befragten das Betriebsklima als schlechter ein, in dieser Kategorie überwiegt eine neutrale Haltung.

In Bezug auf Verbesserungen zeigen sich stärkere Unterschiede zwischen den Teamgrößen. Bei den großen und mittleren Teams wird mit 29,1 bzw. 8,2 Prozent die Zusammenarbeit im Vergleich zu der Zeit vor Corona am besten bewertet. In den kleinen Teams ist es mit 16,2 Prozent das Betriebsklima. Unter Einbezug der Einschätzung von großen Teams, die mit 41,8 Prozent das Verbesserungspotenzial für die Zusammenarbeit im Team hoch bewerten (vgl. Abbildung 25), kann vermutet werden, dass zwar nach wie vor eine Verbesserung gewünscht wird, es jedoch im Vergleich zur Vor-Pandemie-Zeit schon Fortschritte gegeben hat.

Auf Unternehmensebene zeigt sich also, dass die pandemiebedingte Umstellung auf digitale Arbeitsformen das soziale Miteinander dahingehend beeinflusst hat, dass der Austausch zwischen Kollegen und Kolleginnen, der sonst auf dem Flur, an der Kaffeemaschine oder in der Kantine stattfindet, stark gelitten hat (DAK 2020, 19).

Auch die gemeinsame Arbeit an Projekten scheint verbesserungswürdig zu sein. Zwar zeigt die Umfrage, dass die Befragten die Bereitstellung von kollaborativen Tools überwiegend positiv bewerten (vgl. Abbildung 12), jedoch kann es sein, dass noch nicht alle Funktionen, wie z.B. der Chat oder auch das Bildschirmteilen, vollständig in den Arbeitsalltag integriert sind. Sie werden noch nicht ausreichend dazu genutzt, um den eben angesprochenen informellen Austausch wie bisher aufrecht zu halten oder die Zusammenarbeit an gemeinsamen Projekten zu erleichtern.

Dies ging ebenfalls aus den geführten Interviews hervor. Die Befragten sehen den fehlenden informellen Austausch zwischen den Beschäftigten sowie kaum vorhandene Möglichkeiten zu Teambuilding-Maßnahmen als problematisch. Demnach ist es eine große Herausforderung, den Zusammenhalt von Teams ausschließlich über Online-Medien aufrecht zu halten.

Auswirkungen auf das Privatleben

Die Umstellung auf digitales Arbeiten beeinflusst nicht nur die gemeinschaftlichen Arbeitsabläufe innerhalb des Unternehmens, sondern wirkt sich auch auf das Privatleben der Mitarbeitenden zuhause aus. Hierbei stehen insbesondere Frauen bzw. Haushalte mit Kind(ern) im Fokus der wissenschaftlichen Debatte (Kohlrausch und Zucco 2020, 2).

Um zu analysieren, inwieweit sich die Umstellung unterschiedlich auf Personengruppen mit verschiedenen soziodemografischen Merkmalen ausgewirkt hat, muss zunächst betrachtet werden, ob sich die Nutzung digitaler Arbeitsformen für diese Gruppen im Zuge der Pandemie ausgeweitet hat, ob sich dadurch Herausforderungen ergeben oder ob digitale Arbeitsformen bereits zuvor stark verbreitet waren. Hierzu stellt Abbildung 26 den Gebrauch von digitalen Arbeitsformen vor und während der Corona-Pandemie differenziert nach Geschlecht und dem Merkmal „Kinder im Haushalt“ dar.

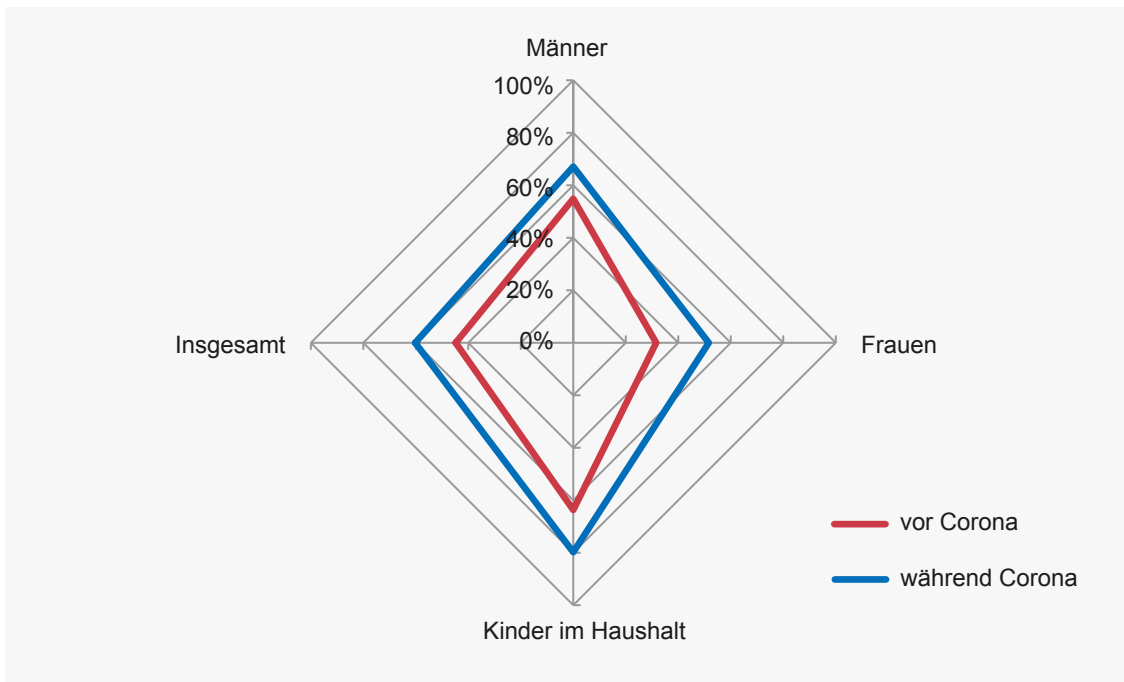


Abbildung 26: Nutzung digitaler Arbeitsmittel vor und während der Corona-Pandemie nach Geschlecht und Kinder im Haushalt

Quelle: WifOR-Umfrage KMU-Hessen 2020, gewichtete Ergebnisse, n = 145.

Insgesamt nutzen rund 60 Prozent der Befragten digitale Arbeitsformen während der Pandemie – das entspricht einer Steigerung von 15 Prozentpunkten im Vergleich zum Zeitraum vor der Krise. Interessant ist, dass Männer sowohl vor als auch während der Pandemie häufiger digitaler Arbeitsmittel nutzen als Frauen, die weiblichen Befragten jedoch mit einer Erhöhung von 20 Prozentpunkten die höchste Ausweitung des Gebrauchs digitaler Arbeitsformen aufzeigen. Diese schon vor der Pandemie zu beobachtenden Geschlechterunterschiede stehen im Einklang mit anderen Studien (Kohlrausch und Zucco 2020). Sie können darauf zurückzuführen sein, dass – sofern die Struktur der Abteilung es grundsätzlich zulässt – Frauen vermehrt in Bereichen arbeiten, die eine Vorortpräsenz erfordern, also bspw. in der Office-Assistenz zur Bearbeitung der Post. Der stärkere Anstieg bei Frauen könnte auf die erhöhte Sorgearbeit z. B. in Form von Homeschooling zurückzuführen sein, die durch die Schließung von Kitas und Schulen erforderlich wurde und mehrheitlich von Frauen übernommen wird (Kohlrausch und Zucco 2020, 5).

Dass Kinder eine zentrale Rolle bei der Inanspruchnahme von digitalen Arbeitsformen spielen, geht ebenfalls aus Abbildung 26 hervor. Im Zuge der Pandemie haben 80 Prozent der Befragten mit Kindern im Haushalt angegeben, dass sie digitale Arbeitsformen nutzen. Dies entspricht einer Erhöhung um 16 Prozentpunkte. Dabei spielen insbesondere das Wegfallen der Betreuungsmöglichkeiten durch bspw. Kitas oder die geänderten Ferienregelungen an den Schulen eine wesentliche Rolle (Bonin, Eichhorst, Kaczynska, et al. 2020, 29).

Auch wenn digitale Arbeitsformen bereits vor der Pandemie einen Einfluss auf das Privatleben gehabt haben dürften, galt das aber nicht in dem Maße, wie es sich während der Krise gestaltet. Dazu zeigen die Umfrageergebnisse, dass die Einführung der digitalen Arbeitsformen hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben von 62,0 Prozent mehrheitlich positiv bewertet wird. Weitere 28,0 Prozent empfinden diese als neutral, lediglich zehn Prozent geben eine negative Einschätzung ab (vgl. Abbildung 27). Es lassen sich jedoch Unterschiede bei den betrachteten Personengruppen feststellen.

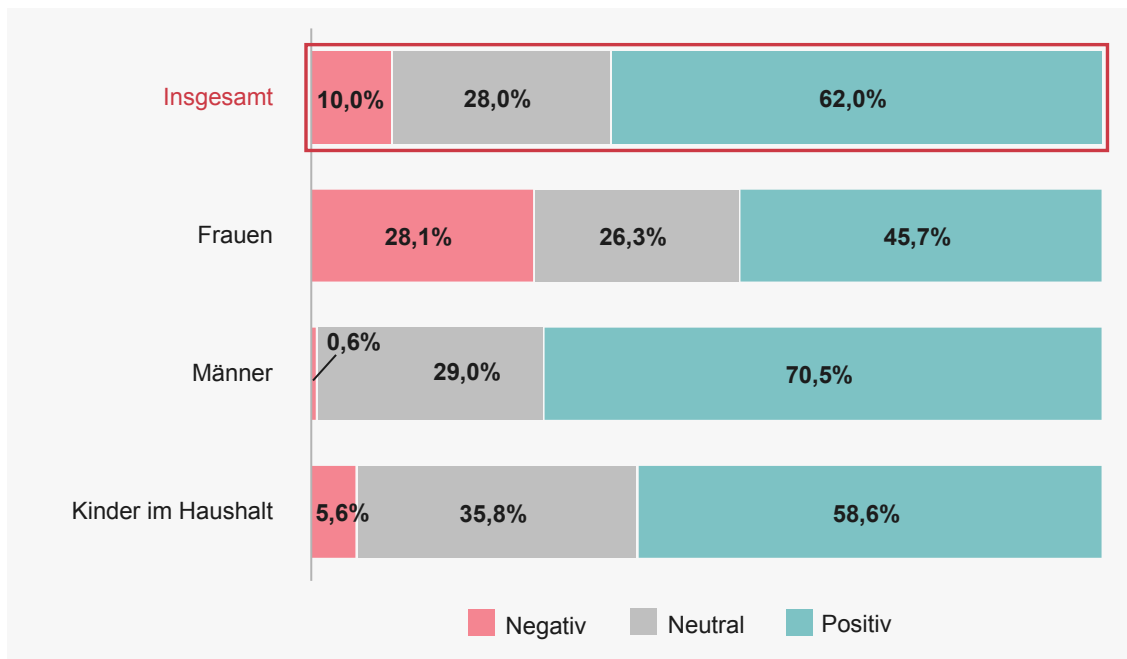


Abbildung 27: Bewertung digitaler Arbeitsformen hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben nach Geschlecht und Kinder im Haushalt

Quelle: WifOR-Umfrage KMU-Hessen 2020, gewichtete Ergebnisse, n = 145.

Auffallend ist das leicht polarisierende Bild bei den Frauen. Zwar überwiegen mit 45,7 Prozent die positiven Bewertungen, jedoch fallen die negativen mit 28,1 Prozent auch vergleichsweise groß aus. Dies kann darauf zurückzuführen sein, dass Frauen einerseits die Flexibilität, die ihnen die digitalen Arbeitsformen hinsichtlich bspw. der Kinderbetreuung bieten, sehr schätzen. Das Arbeiten von zuhause aus bedeutet aber andererseits auch, dass Frauen oft einer Doppelbelastung ausgesetzt sind, insbesondere in den Anfangszeiten der Krise, als die Betreuungsmöglichkeiten der Kinder ausgefallen sind (Kohlrausch und Zucco 2020, 8).

Im Gegensatz dazu sehen nur 0,6 Prozent der männlichen Befragten einen negativen Einfluss, fast drei Viertel bewerten die Einführung als positiv für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben – wiederum ein Indiz dafür, dass die Doppelbelastung (Arbeit und Haushalt) in den meisten Fällen von den Frauen getragen wird. Diese unterschiedlichen Bewertungen der Geschlechter zeigen sich entsprechend auch in der Betrachtung der Haushalte mit Kindern, die in etwa in der Mitte zwischen den Ergebnissen für Männer

und Frauen liegen. Dies spricht dafür, dass die im Haushalt anfallenden Aufgaben eher von Frauen zusätzlich zu ihrem Arbeitspensum übernommen werden – ein Befund, der sich mit anderen Erhebungen deckt (Demmelhuber, Englmaier, Leiss, et al. 2020, 4).

Im Kontext der Auswirkungen auf das Privatleben wird dabei häufig diskutiert, ob digitale Arbeitsformen eher dazu beitragen, dass Personen mehr oder weniger arbeiten, als vom normalen Arbeitsplatz aus. Generell kann anhand von anderen Studien gezeigt werden, dass die Mehrheit der Beschäftigten durch den Einsatz digitaler Arbeitsformen nicht mehr arbeitet als im Büro (Kohlrausch und Zucco 2020, 3). Allerdings geben auch 40 Prozent der Befragten an, ihre üblichen Arbeitszeiten zu überschreiten (Bockstahler, Jurcic und Rief 2020, 29). Aus der hier durchgeführten Umfrage geht hervor, dass etwas mehr als die Hälfte der Befragten die Lage ihrer Arbeitszeit (d.h. Anfangs- und Endzeitpunkt) im Zuge der Einführung digitaler Arbeitsformen geändert hat. Dies lässt eine stärkere Nachfrage nach flexibleren Arbeitszeitmodellen als vor der Pandemie erkennen.

Weiterhin gibt die Umfrage Aufschlüsse darüber, wie sich die Wochenarbeitszeit der Befragten durch die Einführung der digitalen Arbeitsformen verändert hat. Hierbei geben 32,4 Prozent der Befragten an, dass sie mehr arbeiten als zuvor, wohingegen rund 12 Prozent angeben, dass sie weniger arbeiten. Werden jedoch nur Frauen betrachtet, zeigt sich, dass diese Personengruppe mit etwa 46 Prozent durch die Nutzung digitaler Arbeitsformen verstärkt mehr arbeitet (Abbildung 28).

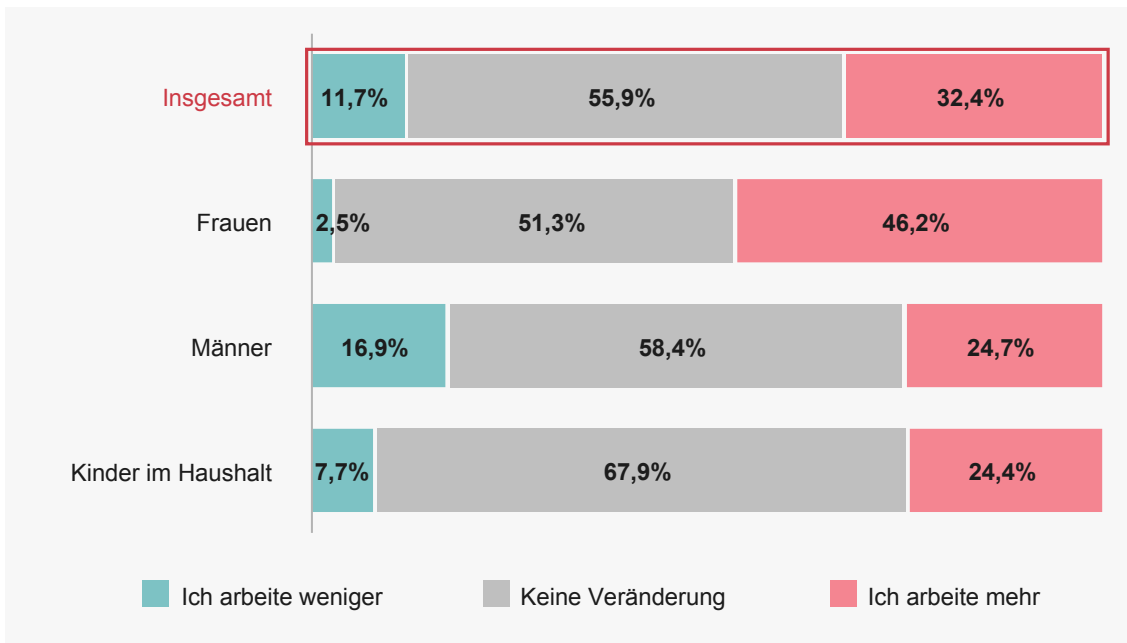


Abbildung 28: Einfluss der digitalen Arbeitsformen auf die Wochenarbeitszeit nach Geschlecht und Kinder im Haushalt

Quelle: WifOR-Umfrage KMU-Hessen 2020, gewichtete Ergebnisse, n = 145.

Die zu beobachtende Volumenerhöhung kann ein Ausdruck der verschwimmenden Grenzen zwischen der Arbeit und Privatleben sein (Bonin, Eichhorst, Kaczynska, et al. 2020, 28). Der Schreibtisch ist stets im Blick, Aufgaben können noch schnell zu späterer Stunde eingeschoben werden oder der klare Schnitt durch das Verlassen des Büros fehlt. Nichtsdestotrotz darf nicht außer Acht gelassen werden, dass dies auch dazu führen können, dass die Arbeitszeit und Arbeitsbelastung subjektiv als viel höher empfunden werden, als dies tatsächlich der Fall ist. Dies sollte bei der Interpretation der Ergebnisse bedacht werden.

Für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ergibt sich anhand der Umfrageergebnisse allgemein ein positiver Einfluss durch die Umstellung auf digitale Arbeitsformen, wobei zwischen den Geschlechtern größere Unterschiede hinsichtlich der negativen Auswirkungen auf das Privatleben festzustellen sind. Die Gründe dafür liegen vermutlich in einer weiterhin überwiegend traditionellen Rollenverteilung zwischen Männern und Frauen.

4.6 Digitale Arbeitsformen – Quo Vadis?

In vielen Unternehmen hat die Corona-Pandemie als Katalysator für die Digitalisierung der Geschäfts- und Arbeitsabläufe gewirkt. Die Umstellung auf digitale Arbeitsformen war und ist mit Herausforderungen verbunden, bringt jedoch auch viele Vorteile mit sich. Vor diesem Hintergrund konnten die Befragten angeben, wie sie die zukünftige Fortführung bestimmter Formen digitalen Arbeitens in ihren Unternehmen, auch über die Zeit der Pandemie hinaus, einschätzen (vgl. Abbildung 29).

Rund 82 Prozent aller Befragten können sich nicht vorstellen, dass die Nutzung der digitalen Arbeitsformen nach der Corona-Pandemie zurückgehen wird (vgl. Abbildung 22). Bei einer Online-Umfrage der Hans-Boeckler-Stiftung ergab sich mit 71 Prozent ein ähnlicher Wert (Hans-Boeckler-Stiftung 2020, 2). Fast ein Viertel geht sogar davon aus, dass diese Form des Arbeitens noch weiter ausgebaut wird. Weitere 57,4 Prozent geben an, dass der Umfang der digitalen Arbeitsformen wie zu Pandemiezeiten bestehen bleiben wird.

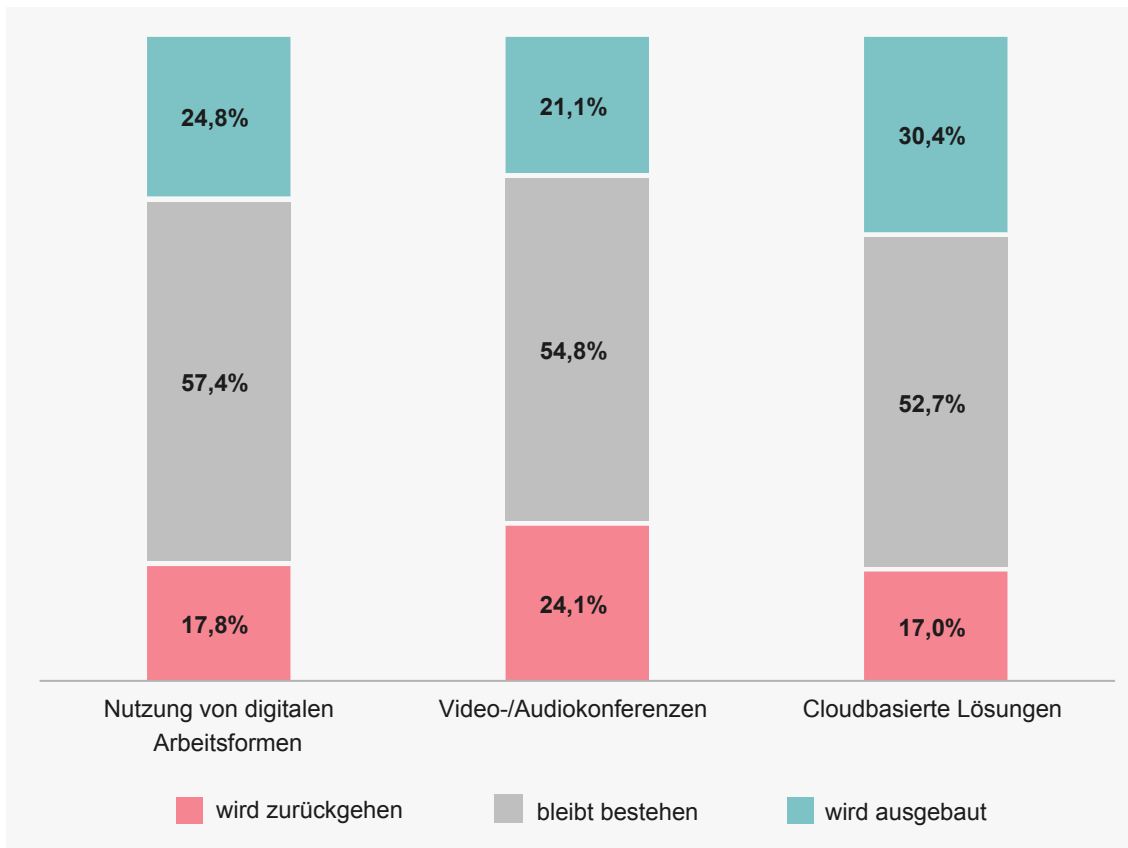


Abbildung 29: Einschätzung über die zukünftige Nutzung digitaler Arbeitsformen

Quelle: WifOR-Umfrage KMU-Hessen 2020, gewichtete Ergebnisse, n = 145.

Weiterhin stellt Abbildung 29 die Einschätzung über die zukünftige Nutzung von Video-/Audiokonferenzen und cloudbasierten Lösungen dar. Diese beiden Formen werden in den Fokus gerückt, da sie zu den gängigsten Mitteln des digitalen Arbeitens zählen (Hofmann, Ricci, Schwarz, et al. 2020, 52). Auch hier zeigt sich zunächst, dass die überwiegende Mehrheit der Befragten nicht damit rechnet, dass die Nutzung dieser Tools in Zukunft zurückgehen wird. Im Vergleich zu den Video-/Audiokonferenzen wird die künftige Verwendung von cloudbasierten Lösungen sogar mit einer steigenden zukünftigen Nutzung gerechnet. Hier gehen 30,4 Prozent der Befragten davon aus, dass diese nach der Pandemie noch weiter ausgebaut werden wird. Dagegen gehen bei den Video-/Audiokonferenzen nur 21,1 Prozent von einem Ausbau der Nutzung aus.

Ähnliche Unterschiede sind bei der Einschätzung des Rückgangs der Verwendung zu erkennen: 24,1 Prozent der Befragten gehen von einem Rückgang der Konferenztools aus, bei den cloudbasierten Lösungen sind es 17,0 Prozent. Eine erste Erklärung hierfür könnte sein, dass die Audio- und Videokonferenzen während der Pandemie primär für die Gestaltung von Kundenterminen genutzt worden sind. Es könnte jedoch sein, dass diese nach der Pandemie eher wieder in ihrer bisherigen Form abgehalten werden und dementsprechend die Konferenzsysteme weniger benötigt werden.

Neben der Einschätzung, wie sich die Arbeitsabläufe im Unternehmen entwickeln werden, wurden die Teilnehmenden auch nach ihrem persönlichen Wunsch hinsichtlich der zukünftigen Nutzung digitaler Arbeitsformen gefragt. Hierbei zeigen sich für einzelne Personengruppen sehr unterschiedliche Ergebnisse (Abbildung 30).

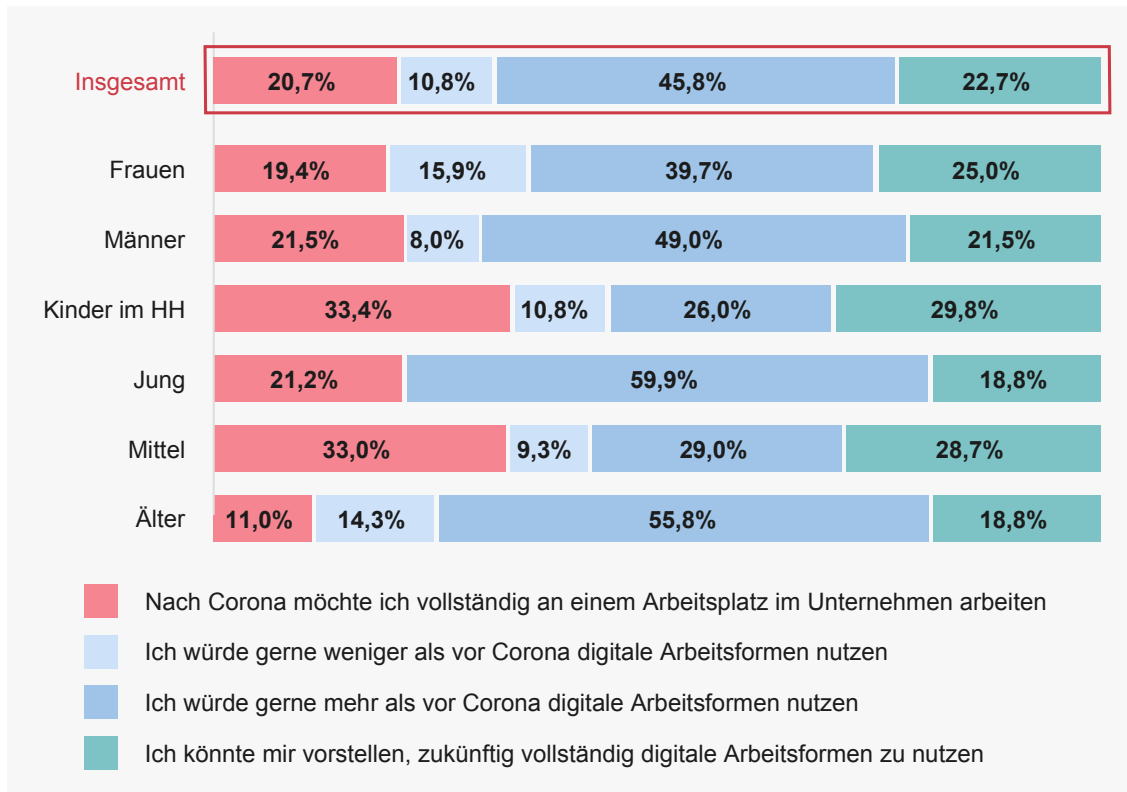


Abbildung 30: Gewünschte zukünftige Nutzung digitaler Arbeitsformen nach ausgewählten Merkmalen

Quelle: WifOR-Umfrage KMU-Hessen 2020, gewichtete Ergebnisse, n = 145.

Insgesamt wird deutlich, dass ein Großteil der Befragten (45,8 Prozent) die digitalen Arbeitsformen mehr nutzen möchte als vor Corona. Rund 23 Prozent kann sich sogar vorstellen, zukünftig ausschließlich diese Arbeitsform zu wählen. Trotzdem möchten auch 20,7 Prozent nach Ende der Pandemie wieder ihre gesamte Arbeitszeit im Unternehmen verbringen, was auf besondere Anforderungen einzelner Personengruppen zurückzuführen ist.

Die Differenzierung der Antworten nach Geschlecht steht im Einklang mit den Ergebnissen aus Kapitel 4.5, die aufzeigen, dass Frauen durch digitales Arbeiten zwar einer Doppelbelastung ausgesetzt sind, die neu gewonnene Flexibilität aber dennoch schätzen. Letztlich geben Frauen im Vergleich zu Männern fast doppelt so häufig an, die digitalen Arbeitsformen weniger nutzen zu wollen als zuvor (♀15,9 Prozent gegenüber ♂8,0 Prozent), können sich aber auch öfter vorstellen, komplett auf digitales Arbeiten umzustellen (♀25,0 Prozent im Vergleich zu ♂21,5 Prozent). Der Wunsch nach einer kompletten Rückkehr an den Arbeitsplatz im Unternehmen fällt für die Geschlechter in etwa gleich groß aus.

Von den Personen mit Kind(ern) im Haushalt geben 33,4 Prozent an, dass sie nach Corona wieder gerne vollständig im Unternehmen arbeiten möchten – neben den Personen der mittleren Altersgruppe der höchste Anteil für diese Antwortmöglichkeit. Ein Grund dafür könnte der Wunsch nach einer besseren Trennung des Arbeitsplatzes und des Privatlebens sein, da zuhause eventuell nicht die nötige Ruhe zum Arbeiten gefunden werden kann. Dennoch befürworten auch hier knapp über die Hälfte die Nutzung digitaler Arbeitsformen: 26,0 Prozent geben an, dass sie digitale Arbeitsformen gern mehr als vor Corona nutzen möchten; 29,8 Prozent möchte zukünftig vollständig digitale Arbeitsformen nutzen.

Die Ähnlichkeit der Antworten zwischen Personen mittleren Alters und den Personen mit Kind(ern) im Haushalt kann darin begründet sein, dass diese Altersgruppe (35-54 Jahre) am ehesten ein zu betreuendes Kind zuhause hat. Weiterhin zeigt die Differenzierung nach Alter, dass bei den Jungen mit knapp 60 Prozent einen starken Wunsch nach einer Ausweitung der Nutzung digitaler Arbeitsformen nach der Pandemie gibt. Aber auch bei den Älteren wird dies von 55,8 Prozent der Befragten angegeben. Jeweils rund 19 Prozent können sich auch vorstellen, zukünftig komplett auf digitale Arbeitsformen umzustellen. Dies zeigt, dass Unternehmen ihre Attraktivität für die Fachkräftebindung und -sicherung durch neue Arbeitsformen steigern können.

Fortführung von digitalen Arbeitsformen



Ergebnisse
der Interviews

- » Ein Großteil der Befragten geben an, die während der Corona-Pandemie genutzte Arbeitsform **zu optimieren** und auch nach der Pandemie den Beschäftigten anzubieten.
- » Lediglich bei einem Unternehmen wird das Angebot von digitalen Arbeitsformen nach den gesammelten Erfahrungen vollständig zurückgenommen.
- » Eine langfristig **vollständige Umstellung** hin zu digitalen Arbeitsformen wäre für viele Unternehmen zwar technisch umsetzbar, aber praktisch **nicht gewollt**.
- » Der **persönliche Kontakt** zu Kolleg/innen und die **direkte Kommunikation** wird als sehr wichtig empfunden.
- » Ein Großteil der Befragten kann sich ein **hybrides Arbeitsmodell** mit einem Wechsel zwischen digitalen Arbeitsformen und Betriebsstätte aufgrund der gesammelten Erfahrungen während der Corona-Pandemie gut vorstellen.

Abbildung 31: Interviewergebnisse bezüglich der Fortführung von digitalen Arbeitsformen nach der Corona-Pandemie

Quelle: WifOR 2020, eigene Darstellung.

Die aus der quantitativen Erhebung gewonnenen Erkenntnisse decken sich mit den Meinungen der Interviewpartner und Interviewpartnerinnen. So gaben die Befragten an, dass die Umstellung der Arbeitsform zum Teil sehr überstürzt gewesen sei. Trotzdem konnten die bis dato gewohnten Arbeitsprozesse auch im digitalen Kontext nach einer Umgewöhnungsphase gut koordiniert werden. Den befragten Experten und Expertinnen zufolge ist eine Umstellung auf eine langfristig dezentrale Arbeit außerhalb der Unternehmen zwar tech-

nisch umsetzbar, wird jedoch nicht angestrebt. Die Erfahrungen aus der Corona-Pandemie haben dazu geführt, dass eine Mehrzahl der Interviewten ein hybrides Arbeitsmodell mit einem Wechsel zwischen digitaler Arbeitsform und Arbeit in den Räumlichkeiten des Unternehmens anbieten möchte. Es ist ein Trend dahin zu erkennen, dass die digitalen Arbeitsformen zukünftig ein fester Bestandteil in Unternehmen.

Die Corona-Pandemie ist ein Katalysator für die Digitalisierung der Geschäftsprozesse und hat dazu beigetragen, Hemmnisse und Vorurteile gegenüber den „neuartigen“ Arbeitsformen abzubauen und ihnen mehr Akzeptanz zu verschaffen. Nun gilt es diesen Prozess auch nach der Pandemie weiter voranzutreiben, um als KMU wettbewerbs- und zukunftsfähig zu bleiben (Britze und Lange 2020, 23).

4.7 Chancen & Herausforderungen – Lessons learned?

Die Ergebnisse der letzten sechs Unterkapitel zeigen, dass digitale Arbeitsformen sowohl Chancen als auch Herausforderungen für zahlreiche Aspekte in Unternehmen sind. Um diese Abgrenzung klarer fassen zu können, wurden die Teilnehmenden nach ihrer Einschätzung gefragt, welche Aspekte der Nutzung digitaler Arbeitsformen eine Chance und welche eine Herausforderung darstellen. Hierdurch ist es möglich, mehr über die grundsätzliche Einschätzung der verschiedenen Aspekte, unabhängig von den bisher gemachten Erfahrungen, zu erfahren. Weiterhin lassen sich so Ansatzpunkte für Unternehmen für die weitere Handhabung des digitalen Arbeitens identifizieren.

Rund 70 Prozent der Befragten in hessischen KMU sehen in der Nutzung digitaler Arbeitsformen sowohl Chancen für konzentriertes Arbeiten als auch für selbständige Organisation. Bereits in der Umfrage wurden diese Aspekte besonders gut bewertet. Diese können auch als Einflussfaktor auf die guten Produktivitätserfahrungen der Befragten interpretiert werden (vgl. Kapitel 4.3), was sich sowohl mit den Ergebnissen der Umfrage als auch der Interviews deckt. Sollten Unternehmen in Zukunft die Nutzung digitaler Arbeitsformen wieder reduzieren, lässt sich aus diesem Ergebnis aber auch ableiten, dass beim Arbeiten im Betrieb vermehrt darauf geachtet werden sollte, eine ruhige Arbeitsumgebung zu schaffen und den Mitarbeitenden Freiräume zur eigenständigen Organisation zu bieten.

Wie in Kapitel 4.4 gezeigt wurde, sind die Erfahrungen hinsichtlich der Teamzusammenarbeit bei Nutzung digitaler Arbeitsformen gemischt, trotzdem sehen 59,2 Prozent der Befragten eine Möglichkeit, dass sich die Zusammenarbeit im Team durch digitale Arbeitsformen verbessern lässt. Die Etablierung von kollaborativen Tools macht eine effiziente Teamarbeit erst möglich und kann helfen, die räumliche Distanz zu verkleinern. Ihre effiziente Nutzung bzw. Integration ist jedoch in hessischen KMU noch ausbaufähig, was wiederum die teils schlechten Erfahrungen erklärt.

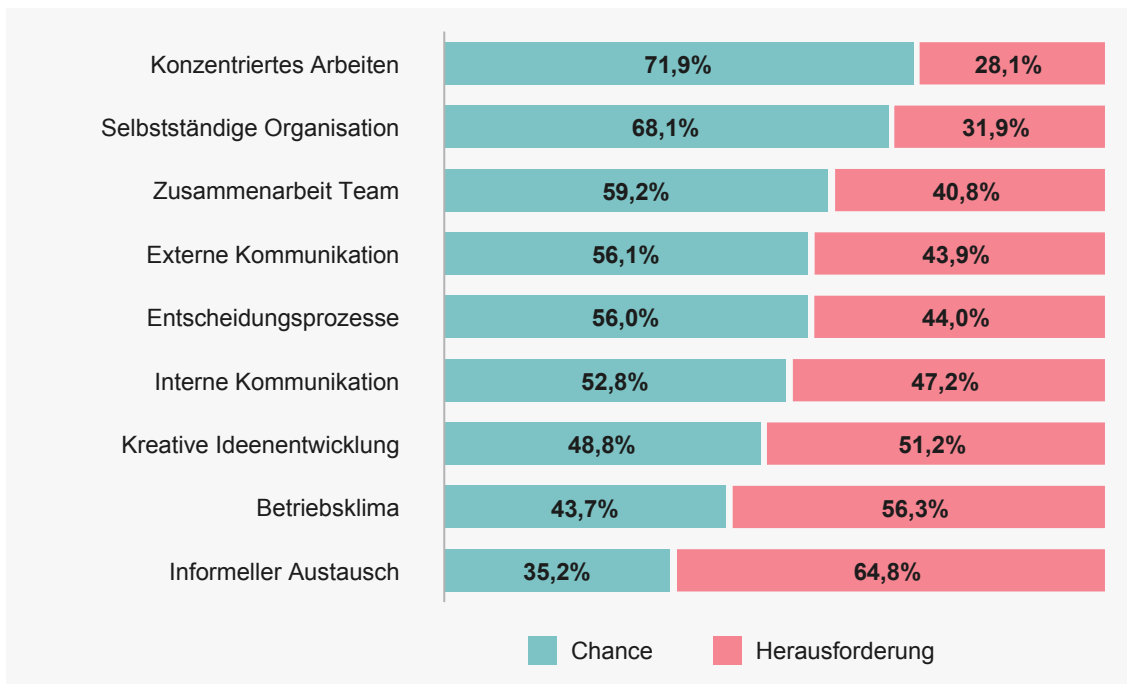


Abbildung 32: Digitale Arbeitsformen – Chancen und Herausforderungen

Quelle: WifOR-Umfrage KMU-Hessen 2020, gewichtete Ergebnisse, n = 145.

Eng hängt damit auch die interne und externe Kommunikation zusammen, bei der es gemäß der Umfrage ebenfalls große Verbesserungspotenziale gibt (vgl. Kapitel 4.5). Eignigkeit, ob diese Aspekte durch die Nutzung digitaler Arbeitsformen verbessert werden können, besteht nicht, denn ungefähr die Hälfte der Befragten sieht sie als Chance, die andere Hälfte als Herausforderung. Für Führungskräfte gilt, dass sie sich der neuen Situation anpassen müssen und zusammen mit den Mitarbeitenden an neuen Kommunikationswegen arbeiten sollten. Hierdurch wird Transparenz geschaffen, die u.a. durch den Wegfall der physischen Begegnung fehlt (vgl. Kapitel 4.4).

Übereinstimmend mit den vorherigen Ergebnissen dieser Studie zeigt sich, dass vor allem der informelle Austausch unter der Nutzung digitaler Arbeitsformen leidet (vgl. Kapitel 4.5). Die Gespräche an der Kaffeemaschine oder im Flur können nur schwierig ins digitale Arbeiten übertragen werden. Hierzu bedarf es der Etablierung digitaler Alternativen wie z.B. virtueller Kaffeepausen oder Stammtische. Dies kann auch eine Chance für die Lösung der Schwierigkeiten bei den Kreativprozessen sein, denn Innovationen können auch aus informellen Gesprächen entstehen.

Das Betriebsklima hat sich laut der Umfrage bisher nicht deutlich verändert. Die Befragten sehen es aber tendenziell als Herausforderung, dieses bei andauernder Nutzung digitaler Arbeitsformen aufrechterhalten zu können. Regelmäßige Informations-Updates seitens der Unternehmensführung und z.B. digitale Teamevents können dazu beitragen, das Betriebsklima auch unter diesen Rahmenbedingungen zu fördern.

Die Ergebnisse zeigen, dass unabhängig davon, ob im jeweiligen Unternehmen digitale Arbeitsformen genutzt werden oder nicht, digitale Weiterbildungsangebote neue Wege bieten, um das Potenzial der Mitarbeitenden besser auszuschöpfen, diese in ihrer Entwicklung und damit letztlich auch das Unternehmen weiterzubringen. Hier zeigt sich bei den hessischen KMU noch erheblicher Verbesserungsbedarf (vgl. Kapitel 4.2).

Auch die qualitative Befragung zeigt, was die Herausforderungen und Chancen digitaler

Chancen, Herausforderungen und Handlungsbedarfe



Ergebnisse der Interviews

- » **Doppelcharakter von digitalen Anwendungsformen:** Stellt einerseits die Chance zur regelmäßigen und engen Kommunikation dar und birgt andererseits das Risiko den persönlichen Kontakt zu verlieren. Folgen sind u.a. Abstimmungsprobleme und Missverständnisse.
- » **Vorurteile** gegenüber digitalen Arbeitsformen konnten **abgebaut** werden, während die **Akzeptanz** gegenüber digitaler Arbeitsformen und das **Vertrauen** in die Mitarbeitenden stieg.
- » **Schulungsbedarf** hinsichtlich der Nutzung von digitalen Anwendungen besteht bei acht von zwölf Unternehmen auf Ebene der **Führungskräfte** sowie auf Ebene der **Beschäftigten**.

Arbeitsformen bei KMU betrifft, ein divergentes Stimmungsbild. Der Doppelcharakter digitaler Arbeitsformen zeigt sich insbesondere hinsichtlich der Dimension der Kommunikation.

Die Auswertung der qualitativen Erhebung hat ergeben, dass grundsätzlich Vorurteile gegenüber digitalen Arbeitsformen ab- und Vertrauen in die Mitarbeitenden aufgebaut werden konnte. Die Akzeptanz gegenüber der digitalen kollaborativen

Abbildung 33: Interviewergebnisse bezüglich der Chancen, Herausforderungen und künftigen Handlungsbedarfe

Quelle: WifOR 2020, eigene Darstellung.

Arbeitsweise ist fast ausnahmslos – sowohl was die Mitarbeitenden als auch was die Führungskräfte anbelangt – aus Sicht der Befragten gestiegen. Lediglich zwei Unternehmen geben an, dass keine Vorurteile abgebaut werden konnten und die ausschließlich stationäre Büroarbeit die favorisierte Arbeitsform bleibt. Aufgrund der zuvor dargestellten Chancen und Herausforderungen leiten acht Unternehmen einen mindestens geringfügigen Schulungsbedarf für Mitarbeitenden sowie Führungskräfte hinsichtlich digitaler Arbeitsformen ab. Nur bei wenigen Unternehmen ist das Know-How so hoch, dass kein Schulungsbedarf vorliegt. Zwei Unternehmen geben darüber hinaus an, Hardware nachrüsten zu wollen.

Zusammenfassend können digitale Arbeitsformen für die Transformation in die Arbeitswelt von morgen viele Chancen bieten. Unternehmen können durch die Einführung dieser Arbeitsformen Mitarbeitende motivieren und ihre eigene Attraktivität für die Personalrekrutierung verbessern. Das nächste Kapitel zeigt Handlungsansätze, wie Unternehmen bei diesem Weg unterstützt werden können.



5

Acht Handlungsfelder zur Stärkung der digitalen Resilienz von hessischen KMU

Ziel der Untersuchung war es, den Einsatz, die Adaption und die Erfahrungen mit innovativen digitalen Arbeitsformen in hessischen KMU während der Corona-Pandemie aufzuzeigen und mögliche Handlungsempfehlungen zur Stärkung der digitalen Resilienz der Unternehmen herauszuarbeiten. Im Rahmen eines Mixed-Method-Ansatz wurden sowohl eine quantitative Online-Befragung von Mitarbeitenden als auch leitfragengestützte Interviews mit Geschäftsführern und Geschäftsführerinnen durchgeführt. Abbildung 34 gibt einen Überblick über die wesentlichen Ergebnisse der empirischen Untersuchung.

Grundsätzlich unterstreichen – mit nur wenigen Ausnahmen – die hier aufgezeigten Ergebnisse die Erkenntnisse anderer Studien. Insgesamt geben etwas weniger als die Hälfte der Beschäftigten in hessischen KMU an, vor der Corona-Krise bereits digitale Arbeitsformen verwendet zu haben. Im deutschlandweiten Vergleich scheint dies ein hoher Wert zu sein. Aus einer Studie von Stürz, Stumpf, Mendel et al. (2020, 14) geht hervor, dass etwa nur 35 Prozent der in Deutschland Beschäftigten vor der Corona-Pandemie bereits digitale Arbeitsformen verwendet haben.

Während der Corona-Pandemie hat sich die Nutzung digitaler Arbeiterformen stark erhöht. Aus verschiedenen Studien geht hervor, dass die Nutzung deutschlandweit zwischen 40 (Stürz, Stumpf, Mendel, et al. 2020, 15) und 70 Prozent (Hofmann, Piele und Piele 2020, 6) gestiegen ist. Wie aus den Ergebnissen dieser Erhebung zu entnehmen ist, befinden sich die hessischen KMU diesbezüglich mit einem Anstieg von knapp 60 Prozent im Bundesdurchschnitt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Möglichkeit im Home-Office zu arbeiten sich zwischen Städten und ländlichen Regionen unterscheidet. So haben ca. 65 Prozent der Beschäftigten in Großstädten und rund knapp die Hälfte der Beschäftigten in ländlichen Gegenden die Möglichkeit, von zu Hause aus arbeiten zu können (Alipour, Falck und Schüller 2020, 32).

» **Verbreitung digitaler Arbeitsformen**

- » Etwa 45% der KMU in Hessen nutzten bereits vor der Corona-Pandemie digitale Arbeitsformen.
- » Die am häufigsten genutzte Form des digitalen Arbeitens ist das Mobile-Office.
- » Durch die Corona-Pandemie hat sich der Anteil der digitalen Arbeitsformen auf etwa 60 Prozent erhöht.

» **Implementierung digitaler Arbeitsformen**

- » 80 Prozent der Befragten konnten bereits vor der Corona-Pandemie auf digitale Tools zurückgreifen.
- » Mit Ausnahme des produzierenden Gewerbes hat der Übergangsprozess hin zur Arbeit mit digitalen Arbeitsformen überwiegend gut funktioniert.
- » Bei der Beschaffung von ergonomischen Arbeitsmitteln gab es einige Probleme.

» **Arbeitsfähigkeit und Geschäftsprozesse**

- » Die Geschäfts- und Arbeitsprozesse haben unter Nutzung digitaler Arbeitsformen grundsätzlich gut funktioniert.
- » 32 Prozent der Befragten haben ihr Arbeitsvolumen durch die Nutzung digitaler Arbeitsformen ausgeweitet.
- » Hemmnisse konnten vor allem im Bereich „kreative Ideenentwicklung“ festgestellt werden.

» **Führung auf Distanz**

- » Durch die Corona-Pandemie hat sich die Nutzung digitaler Arbeitsformen insbesondere bei Personen ohne Führungsverantwortung massiv ausgeweitet.
- » Trotz guter Erfahrungen gehen die meisten Befragten davon aus, dass digitale Arbeitsformen nach der Pandemie zurückgebaut werden.
- » Die bereits vor der Pandemie hohe Nutzung digitaler Arbeitsformen bei Personen mit Führungsverantwortung ist durch die Pandemie weiter gestiegen.

» **Soziale Effekte**

- » Der soziale Austausch unter Kollegen und Kolleginnen hat durch die Corona-Pandemie stark gelitten.
- » Eine verstärkt negative Bewertung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie von weiblichen Beschäftigten ist zu beobachten.

» **Chancen und Herausforderungen**

- » Die Corona-Pandemie kann als Katalysator für die Digitalisierung der Geschäftsprozesse dienen.
- » Vor allem der informelle Austausch leidet unter der verstärkten Nutzung digitaler Tools.

Abbildung 34: Zusammenfassung der Ergebnisse

Quelle: WifOR 2020, eigene Darstellung.

Generell kann gezeigt werden, dass durch die notwendige Umstellung der Arbeitsorganisation Hemmnisse und Vorurteile gegenüber den „neuartigen“ Arbeitsformen abgebaut werden konnten. Nun gilt es, diesen Prozess auch nach der Pandemie weiter voranzutreiben, um als KMU wettbewerbs- und zukunftsfähig zu bleiben (Britze und Lange 2020,

23). Ausgehend von den Ergebnissen der quantitativen und qualitativen Befragungen, gepaart mit den Erkenntnissen aus der Literaturrecherche, ergeben sich acht Handlungsfelder zur Stärkung der digitalen Resilienz⁴ hessischer KMU. Diese sind in Abbildung 35 dargestellt und werden im Folgenden einzeln kurz skizziert.



Abbildung 35: Acht Handlungsfelder
Quelle: WifOR 2020, eigene Darstellung.

Infrastruktur

Die Umfrage hat gezeigt, dass hinsichtlich der Nutzung digitaler Arbeitsformen ein Stadt–Land–Gefälle vorherrscht, mit einer stärkeren Nutzung digitaler Arbeitsformen im urbanen Raum. Dies kann zum auf einen unterschiedlichen Ausbaugrad des Glasfasernetzes sowie auf einen höheren Digitalisierungsgrad der größeren Unternehmen in städtischen Gebieten zurückzuführen sein. Aus einer anderen Forschungsarbeit geht hervor, dass der Ausbau der digitalen Infrastruktur als eine der geeignetsten Maßnahmen zur Steigerung der Krisenresilienz angesehen wird (Wohlrabe, Rathje, Rumscheidt, et al. 2020, 64). Daher sollte der Ausbau der digitalen Infrastruktur seitens der Politik vorangetrieben werden. In Hessen geschieht dies bereits anhand der hessischen Gigabitstrategie. Diese hat das Ziel, eine flächendeckenden Glasfaserversorgung bis Ende 2025 und einen priorisierten Anschluss für sozialökonomische Einrichtungen (Bildungseinrichtungen, Krankenhäuser) bis 2022 zu erreichen (Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung 2018). Dazu planen sowohl der Bund wie die Länder im

⁴ Digitale Resilienz wird hier als die Anpassungsfähigkeit von Institutionen auf Wandlungsprozesse verstanden, die durch die Digitalisierung gefordert werden (Weller und Anderson 2013).

Rahmen ihrer Corona bedingten Sonderprogramme weitere Investitionen. Tatsächlich braucht es insbesondere im ländlichen Raum staatliche Investitionsanreize und Voraussetzungen, um den Breitbandausbau voranzutreiben (Wohlrabe, Rathje, Rumscheidt, et al. 2020, 65). Die Breitbandförderung des Bundes und des Landes sollte verstärkt genutzt werden.

Rahmenbedingungen

Im Kontext der Pandemie ist eine Diskussion um das Thema Recht auf Home-Office entbrannt. Hierbei stehen sowohl arbeits- wie tarifrechtliche Regelungen oder Betriebsvereinbarungen zur Diskussion. Aus den Umfrageergebnissen geht hervor, dass nur ein geringer Teil der Unternehmen das digitale Arbeiten institutionalisiert hat. Auch die Interviews mit den Führungskräften zeigen, dass nur in den seltensten Fällen schon rechtliche Vereinbarungen zum Home-Office vorliegen. Dies ist auch der Tatsache geschuldet, dass aufgrund der besonderen Umstände derzeit in vielen Bereichen provisorische Heimarbeitsplätze geschaffen werden. Wenn aus diesen Provisorien langfristig eine Ausweitung der digitalen Arbeit folgen soll, braucht es klare Regeln. Die Bundesregierung hat hierzu mit dem „Mobile Arbeit Gesetz“ einen Gesetzentwurf vorgestellt, der u.a. eine Erörterungspflicht für Arbeitgebende vorsieht, wenn Beschäftigte einen Antrag auf Home-Office stellen. Auch ein steuerlicher Ausgleich in Form einer Home-Office-Pauschale ist in Vorbereitung (Zeit Online 2020). Insbesondere vor dem Hintergrund der Gewährleistung eines umfassenden Arbeitsschutzes und der Unterstützung von flexibleren Arbeitsmodellen wäre es wünschenswert, dass diese Thematik gemeinsam von Politik sowie Sozialpartnern und Sozialpartnerinnen, bspw. in Form eines „Runden Tisches“ zur digitalen Arbeit, vertiefend diskutiert wird. Dadurch kann auf eine sinnvolle, einvernehmliche Ausgestaltung entsprechender Rahmenbedingungen hingewirkt und so mehr Rechtssicherheit geschaffen werden.

Wissenstransfer und Weiterbildung/Qualifizierung

Eine Erkenntnis der Umfrage ist die noch recht zaghafte Verwendung kollaborativer Tools, die zu wenig in den Arbeitsalltag integriert und genutzt werden. Gründe hierfür können fehlende Kenntnisse über das Vorhandensein solcher Tools, Bedenken wegen möglicher Datenschutzaspekte, unzureichendes Wissen über die Funktionalitäten der Tools oder allgemein fehlende digitale Kompetenzen der Beschäftigten auf allen Ebenen sein. Der Wissenstransfer zur Digitalisierung (kollaborative Tools, Cloudlösungen etc.) im Rahmen von Betriebsberatungen, Transfereinrichtungen und Informationsportalen sowie die Stärkung der Aus- und Weiterbildung ist ein zentraler Ansatzpunkt, um den Wissenstransfer zu ermöglichen bzw. auszubauen. Hierbei ist wichtig, dass alle Beteiligten aus Politik und Wirtschaft, als auch die Sozialpartner und Sozialpartnerinnen eng zusammenarbeiten, um den Wissenstransfer weiter voranzutreiben. In diesem Zuge etwa hat das Land Hessen einen Digitalisierungs-Check für Unternehmen entwickelt. Bei

diesem können Unternehmen den individuellen Stand der Digitalisierung im Unternehmen ermitteln und einsehen, in welchen Bereichen sie bereits gut digital aufgestellt sind und in welchen Bereichen es noch Entwicklungsmöglichkeiten gibt (Land Hessen). Insbesondere auch die Datenschutzaspekte und ein entsprechendes Beratungsangebot ist von großem Nutzen, da die Anfälligkeit der Unternehmen durch Cyber-Angriffe durch den Zuwachs des Home-Office ebenfalls gestiegen ist (Bundeskriminalamt 2020). Entsprechende Beratungsangebote bestehen auch seitens des Landes Hessen, wie bspw. das Hessen3C (Cyber Competence Center). Hierbei wäre es sinnvoll, wenn Unternehmen sich hinsichtlich möglicher Sicherheitslücken noch stärker sensibilisieren und auf Verbesserung der Sicherheitskonzepte für die Nutzung im Home-Office hinwirken und die bereits bestehenden Angebote nutzen.

Finanzielle Förderung

Die Umfrageergebnisse lassen zudem erkennen, dass oft Kleinst- und Kleinunternehmen stärker mit den Herausforderungen der Umstellung auf digitale Arbeitsformen zu kämpfen haben als mittlere Unternehmen. Gründe hierfür liegen neben fehlenden personellen Kapazitäten insbesondere auch in der Bereitstellung der nötigen finanziellen Mittel. Um die Umstellung weiter zu optimieren bzw. auch nach der Pandemie noch voranzutreiben, ist eine Verstärkung staatlicher Förderungen, bspw. des DIGI-Zuschusses⁵ und anderer Finanzierungshilfen eine wichtige Stütze.

Anknüpfend an die zuvor angesprochenen Beratungsleistungen (bspw. zu kollaborativen Tools) könnte diese Förderung bei der Beschaffung solcher Tools oder auch anderer digitaler Lösungen unterstützen. Zudem hat die Umfrage verdeutlicht, dass es zwar einen Bedarf an Weiterbildung auf dem Gebiet digitaler Arbeitsformen gibt, aber die „digitale Weiterbildung“ noch zu wenig genutzt wird. Auch hierfür könnten eine finanzielle Unterstützung oder nicht-monetäre Anreize hilfreich sein, damit Unternehmen ihren Mitarbeitenden entsprechende Möglichkeiten bieten. Seitens der Unternehmen kann eine bessere Nutzung von Weiterbildungsmöglichkeiten auch dadurch gefördert werden, dass Vereinbarungen über das Absolvieren von Weiterbildungsmaßnahmen während der Arbeitszeit getroffen werden. Oder es können Ziele in Form von geleisteten Weiterbildungsstunden formuliert werden, die den Mitarbeitenden Sonderleistungen (finanzieller Bonus, zusätzlicher Urlaubstag) ermöglichen.

Dabei kann bzw. muss sich die Weiterbildung nicht nur auf digitale Aspekte beziehen. Eine Erkenntnis der Umfrage ist, dass insbesondere auf Führungsebene auch grundsätzlich Nachschulbedarf in Sachen Kommunikation und Informationsfluss herrscht.

⁵ Durch den Digitalisierungs-Zuschuss fördert das Land Hessen kleine und mittlere Unternehmen bei der konkreten Einführung neuer digitaler Systeme sowie bei der Verbesserung der IT-Sicherheit. Damit sollen Effizienzvorteile und Wachstumspotentiale geschaffen und der Digitalisierungsgrad von Unternehmen erhöht werden (Digitales Hessen 2020, <https://www.digitalstrategie-hessen.de/digi-zuschuss>).

Kooperationen

Sowohl die Umfrage als auch die Interviews veranschaulichen, dass die Umstellung der Arbeitsform aufgrund der Nutzung von digitalen Arbeitsformen Auswirkungen auf alle Bereiche des Alltags hat, und somit auch auf das Privatleben. Besonders auffallend ist die Doppelbelastung durch Familie und Berufstätigkeit für Frauen, die durch andere Studien belegt ist (z.B. Kohlrausch und Zucco 2020). Dies verdeutlicht, dass Auswirkungen des digitalen Arbeitens nur im gemeinsamen Austausch sowohl mit zuständigen Ressorts der Landesregierung als auch mit den Sozialpartnern, Unternehmerverbänden, Gewerkschaften, Bildungseinrichtungen u.a. angegangen werden können, um Themen wie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Gestaltung der Arbeitswelt 4.0, Gesundheits- und Arbeitsschutz u.a. Handlungsbedarfe adäquat zu adressieren. Aber auch andere Bereiche, wie sinnvolle Unterstützung durch staatliche Angebote, gesetzliche Rahmbedingungen oder Weiterbildungsmöglichkeiten bieten sich für eine solche Zusammenarbeit, bspw. in Form eines "Runden Tisches" zur Zukunft der digitalen Arbeit an.

Kampagnen

Corona ist ein entscheidender Katalysator der Digitalisierung – das ist der Konsens der Befragten aus der Umfrage und der geführten Interviews. Nun ist es jedoch wichtig, dass die während der Pandemie angestoßenen Prozesse nach der Krise nicht zurückgefahren, sondern weiter vorangetrieben werden. Nur durch eine erfolgreiche digitale Transformation können die hessischen KMU im nationalen und internationalen Wettbewerb bestehen und ihre Wertschöpfungsprozesse erhalten. Ziel sollte daher sein, durch entsprechende Aufklärung und Kampagnen den positiven Schub der Veränderung beizubehalten und die Bedeutung „digitaler Geschäfts- und Arbeitsabläufe“ für die Wettbewerbsfähigkeit herauszustellen. Aber auch bei der Gewinnung von Mitarbeitenden kann das digitale Arbeiten helfen, indem es die Unternehmensattraktivität steigert und etwa bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder größere Attraktivität des ländlichen Raums ermöglicht. Die neueste Kampagne der Bundesregierung „#besonderehelden“ (Bundesregierung 2020), die für internationales Aufsehen gesorgt hat, kann hier ein Vorbild sein. Die Erfahrungen der Pandemie und der vielfach aus der Not geborene Digitalisierungsschub sollte in einen Change-Management-Prozess führen, der zur Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Prozessen oder Verhaltensweisen beitragen soll. Um KMU dabei zu unterstützen, gilt es, die schon bestehenden Angebote zur Unterstützung der digitalen Transformation im Mittelstand zu bündeln, zu bewerben und auszuweiten.

Netzwerke

Laut den Befragten zählten u.a. der kreative Prozess, das Innovationspotenzial und der effiziente Einsatz kollaborativer Tools zu den Herausforderungen bei der Nutzung digitaler Arbeitsformen. Um diesen zu begegnen, kann ein unternehmensübergreifender

Austausch sehr hilfreich sein, in dem Best-Practice-Beispiele präsentiert werden. Transferinstitutionen, wie bspw. die Kompetenzzentren Mittelstand 4.0, das House of IT, Digital-Hubs oder ähnliche Einrichtungen und Vorhaben sollten hierfür noch stärker in der Fläche vertreten sein und KMU mit der Expertise aus dem IT-Bereich oder den Hochschulen zusammenführen. Die Politik kann diesen Austauschprozess durch Initiierung oder Förderung entsprechender Netzwerkaktivitäten weiter ausweiten. Dazu könnten bspw. auch Netzwerktreffen in regelmäßigen Abständen unter Schirmherrschaft der Digitalministerin mit verschiedenen Schwerpunktthemen, wie etwa dem „Einsatz kollaborativer Tools“ oder „Etablierung virtueller Kreativprozesse“, (online) abgehalten werden.

Arbeitsschutz & Gesundheit

Auffällig an den Umfrageergebnissen ist, dass die Befragten zunächst recht zufrieden mit der generellen Bereitstellung von Soft- und Hardware sind, jedoch in Sachen Arbeitsergonomie und Gesundheitsförderung, bspw. in Form der Bereitstellung von (ergonomischen) Schreibtischstühlen, Bildschirmen u.a. Equipment, noch Nachholbedarf sehen. Es zeigt sich, dass die Thematik Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung unbedingt bei der Stärkung der digitalen Resilienz mitbedacht werden muss und der Fokus nicht nur auf den digitaltechnischen Anforderungen liegen darf. Auch wenn in Zeiten der Pandemie und einer Zunahme provisorischer Heimarbeitsplätze die rechtlichen Rahmenbedingungen für Telearbeit nicht eins zu eins greifen, bedarf es des Bewusstseins auf Seiten der Arbeitgebenden und -nehmenden und entsprechender Maßnahmen für mehr Gesundheitsschutz im Home-Office. Eine flankierende Aufklärung im Bereich des Arbeitsschutzes mit Empfehlungen für die richtige Ausgestaltung des Heim-Arbeitsplatzes, sowohl durch die zuständigen Ämter als auch durch entsprechende Informationsmaßnahmen der Landesregierung, ist hier ebenso sinnvoll wie die Gesundheitsförderung in Form von digitalen Schulungen zur Gesundheitsprävention oder die Ermöglichung digitaler Fitnesspausen. Wenn eine flexible Regelung digitaler Arbeitsformen dauerhaft fortbestehen und gewinnbringend für beide Seiten sein soll, braucht es eine adäquate Ausgestaltung der Anforderungen und Rahmenbedingungen (siehe oben).

Die aktive und zielführende Gestaltung dieser acht Handlungsfelder könnte dazu beitragen, die Nutzung sowie die durch die Corona-Pandemie gewonnene Akzeptanz digitaler Arbeitsformen auch nach der Pandemie zu festigen bzw. noch weiter auszubauen. Hierfür empfehlen sich periodische Evaluationsstudien zu den einzelnen Maßnahmen, um ihre Wirkung und Effektivität zu überprüfen. Denn eine nachhaltige Digitalisierungsstrategie fördert mit der digitalen Transformation auch die Wirtschaftlichkeit bzw. Konkurrenzfähigkeit hessischer KMU und sollte demnach unbedingt weiter vorangetrieben werden.

Literatur

- Alipour, Jean-Victor, Oliver Falck und Simone Schüller. 2020. Homeoffice während der Pandemie und die Implikationen für eine Zeit nach der Krise. ifo Schnelldienst, Nr. 7: 30–36.
- Amtsblatt der Europäischen Union. 2003. Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=SL> (zugegriffen: 22. Oktober 2020).
- Beenken, Matthias, Jessica Michalczyk und Michael Radtke. 2020. Homeoffice - Ergebnisse der NAG Homeoffice-Umfrage 2020 unter Beschäftigten der Versicherungswirtschaft. Dortmund: Fachhochschule Dortmund. <https://opus.bsz-bw.de/fhdo/frontdoor/index/index/docId/2885> (zugegriffen: 12. November 2020).
- BMAS. 2020. BMAS - "Wir kämpfen um jeden zukunftsfähigen Arbeitsplatz". www.bmas.de. September. <https://www.bmas.de/DE/Presse/Interviews/2020/2020-09-12-redaktionsnetzwerk-deutschland.html> (zugegriffen: 3. Oktober 2020).
- Bockstahler, Milena, Mitja Jurecic und Stefan Rief. 2020. Working from home experience. An empirical study from the user perspective during the Corona pandemic. 1. Aufl. Stuttgart: Fraunhofer IAO.
- Bonin, Holger, Werner Eichhorst, Jennifer Kaczynska, Angelika Kümmerling, Ulf Rinne, Annika Scholten und Susanne Steffes. 2020. Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice. Kurzexpertise. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.
- Britze, Nils und Felix Lange. 2020. Bitkom Digital Office Index 2020. Eine Studie zur Digitalisierung von Büro- und Verwaltungsprozessen in deutschen Organisationen. Berlin: Bitkom. <https://www.bitkom.org/doi-2020> (zugegriffen: 17. November 2020).
- Bundeskriminalamt. 2020. Cyber-Angriffe durch den Zuwachs des Home-Office. Wiesbaden.
- Bundesregierung. 2020. Coronavirus in Deutschland #besonderehelden. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/coronavirus/besonderehelden-1-1811518> (zugegriffen: 18. November 2020).
- DAK. 2020. Digitalisierung und Homeoffice in der Corona-Krise. Sonderanalyse zur Situation der Arbeitswelt vor und während der Pandemie. Hamburg. <https://www.dak.de/dak/bundesthemen/sonderanalyse-2295276.html> (zugegriffen: 17. November 2020).
- Demmelhuber, Katrin, Florian Englmaier, Felix Leiss, Sascha Möhrle, Andreas Peichl und Theresa Schröter. 2020. Homeoffice vor und nach Corona: Auswirkungen und Geschlechterbetroffenheit. ifo Schnelldienst, Nr. 14 (23. November): 6.

- Digitales Hessen. 2020. Digitalisierungs-Zuschuss. Förderung für die digitale Zukunft Ihres Unternehmens. <https://www.digitalstrategie-hessen.de/digi-zuschuss> (zugegriffen: 9. Dezember 2020).
- Gläser, Jochen und Grit Laudel. 2010. Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hans-Boeckler-Stiftung. 2020. Homeoffice: Besser klar geregelt. Böckler Impuls. Düsseldorf: WSI. <https://www.boeckler.de/de/boeckler-impuls-home-office-besser-klar-geregt-27643.htm> (zugegriffen: 17. November 2020).
- Hessen Agentur. 2020. Hessischer Mittelstandsbericht 2020. Wiesbaden: Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Wohnen.
- Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung. 2018. Die Gigabitstrategie für Hessen. Unsere Infrastruktur für die Zukunft. Wiesbaden.
- Hofmann, Josephine, Alexander Piele und Christian Piele. 2020. Arbeiten in der Corona-Pandemie– Auf dem Weg zum New Normal. Stuttgart: Fraunhofer IAO.
- Hofmann, Josephine, Claudia Ricci, Richard Schwarz und Valerie Wieken. 2020. Erfolgskriterien betrieblicher Digitalisierung. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/erfolgskriterien-betrieblicher-digitalisierung-all> (zugegriffen: 12. November 2020).
- Holz, Michael. 2020. KMU-Politik ausgewählter EU-Länder während der Corona-Pandemie. Wiso Direkt. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Kleemann, Frank. 2005. Die Wirklichkeit der Teleheimarbeit: eine arbeitssoziologische Untersuchung. 1. Aufl. Berlin: edition sigma.
- Kohlrausch, Bettina und Aline Zucco. 2020. Die Corona-Krise trifft Frauen doppelt. Weniger Erwerbseinkommen und mehr Sorgearbeit. Policy Brief. Düsseldorf: WSI. https://www.wsi.de/de/faust-detail.htm%3Fsync_id=8906 (zugegriffen: 12. November 2020).
- Kuckartz, Udo. 2014. Mixed Methods: Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. doi:10.1007/978-3-531-93267-5, .
- Land Hessen. Digicheck Hessen. <https://digicheck.digitalstrategie-hessen.de/> (zugegriffen: 7. Dezember 2020).
- Landes, Miriam, Eberhard Steiner, Ralf Wittmann und Tatjana Utz. 2020. Führung von Mitarbeitenden im Home Office: Umgang mit dem Heimarbeitsplatz aus psychologischer und ökonomischer Perspektive. 1. Aufl. essentials. Wiesbaden: Gabler Verlag. doi:10.1007/978-3-658-30053-1, .
- Mayring, Philipp. 2016. Einführung in die qualitative Sozialforschung. 6. Aufl. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Meuser, Michael und Ulrike Nagel. 1991. - ExpertInneninterviews vielfach erprobt, wenig bedacht. In: Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung,

- 71–93. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-24025>.
- Mierich, Sandra. 2020. Orts- und zeitflexibles Arbeiten: Praxiswissen Betriebsvereinbarungen. Research Report. Düsseldorf: Hans-Boeckler-Stiftung. <https://www.econstor.eu/handle/10419/223059> (zugegriffen: 17. November 2020).
- Neumann, Jana, Laura Seinsche, Sabrina Zeike, Holger Pfaff und Lara Lindert. 2020. Homeoffice- und Präsenzkultur im öffentlichen Dienst in Zeiten der Covid-19-Pandemie. Köln: Universität zu Köln. doi:10.13140/RG.2.2.18631.32165, .
- Reinders, Heinz. 2005. Qualitative Interviews mit Jugendlichen führen: ein Leitfaden. München ; Wien: Oldenbourg.
- Sachverständigenkommission für den Dritten Gleichstellungsbericht. 2020. Rechtsanspruch auf Mobiles Arbeiten. Positionierung der Sachverständigenkommission für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung zur geplanten Reform. Berlin: Geschäftsstelle Dritter Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. <https://www.dritter-gleichstellungsbericht.de/de/article/247.rechtsanspruch-auf-mobiles-arbeiten.html> (zugegriffen: 12. November 2020).
- Steinbrücker, Eric, Josephine Hofmann und Christian Piele. 2020. Digitale Transformation im Mittelstand. Organisation und Führung für innovative Unternehmen. Ergebnisse einer Bestandsaufnahme baden-württembergischer KMU. BIEC-Schriftenreihe zur digitalen Transformation in KMU. Stuttgart: Fraunhofer IAO.
- Stiftung Familienunternehmen. 2020. Repräsentative Umfrage: Niedrigere Produktivität im Homeoffice bei 27 Prozent der Unternehmen. Sechs Prozent sehen eine Steigerung. 16. November. <https://www.familienunternehmen.de/de/pressebereich/meldungen/2020/2020-11-16/repraesentative-umfrage-homeoffice> (zugegriffen: 3. Dezember 2020).
- Stürz, Roland A., Christian Stumpf, Ulrike Mendel und Dietmar Harhoff. 2020. Digitalisierung durch Corona?: Verbreitung und Akzeptanz von Homeoffice in Deutschland: Ergebnisse zweier bidt-KurzbefragungenPdf. bidt Analysen und Studien. München: bidt. <https://www.bidt.digital/studie-homeoffice2/> (zugegriffen: 17. November 2020).
- Vogt, Stefanie und Melanie Werner. 2014. Forschen mit Leitfadeninterviews und qualitativer Inhaltsanalyse. Köln: Rheinische Fachhochschule Köln.
- Weller, Martin und Terry Anderson. 2013. Digital Resilience in Higher Education. European Journal of Open, Distance and E-Learning 16, Nr. 1: 53–66.
- Wohlrabe, Klaus, Ann-Christin Rathje, Sabine Rumscheidt, Dorine Boumans, Ute Hannich, Friedrich Heinemann, Carlo Birkholz und Justus Nover. 2020. Die Widerstandsfähigkeit der deutschen Wirtschaft in der Corona-Pandemie. Jahresmonitor. München: Stiftung Familienunternehmen. <https://www.familienunternehmen.de/de/wissenschaftliche-arbeit-und-foerderung/studien/jahresmonitor-der-stiftung-familienunternehmen-2020> und https://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/pressebereich/meldungen/2020/repraesentative-umfrage-homeoffice_2020-11-

16/repraesentative-umfrage-homeoffice_2020-11-16.pdf (zugegriffen: 18. November 2020).

Zeit Online. 2020. Langfrist-Regeln und Steuerpauschale fürs Homeoffice. https://www.zeit.de/news/2020-11/30/heil-will-weg-zu-regelmaessigem-homeoffice-ebnen?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F (zugegriffen: 1. Dezember 2020).

Methodischer Anhang



Mithilfe des Mixed-Method-Ansatzes ist eine Kombination aus quantitativen und qualitativen Forschungsmethoden möglich. Dadurch können die Vorteile beider Ansätze vereint und unterschiedliche Perspektiven auf denselben Forschungsgegenstand eingenommen werden. Durch die Komplementarität der Methoden wird durch eine neue Interpretation ein besseres Verständnis ermöglicht (Kuckartz 2014, 58). Der in dieser Studie genutzte Mixed-Method-Ansatz besteht aus zwei Hauptelementen und einem vorgeschalteten Schritt – der Systematischen Literaturrecherche. Aufbauend auf den daraus abgeleiteten Erkenntnissen wurde eine quantitative Befragung in Form eines Online-Fragebogens konzipiert. Die daraus gewonnenen Ergebnisse wurden durch leitfadengestützten Interviews mit Experten und Expertinnen ergänzt. Das methodische Vorgehen wird im Folgenden detailliert dargestellt.

Systematische Literaturrecherche

Durch die systematische Literaturrecherche wurde Literatur identifiziert, die aufzeigt, wie sich der Einsatz von digitalen Arbeitsformen in der Corona-Pandemie verändert hat, welche Produkte verstärkt genutzt und welche positiven sowie negativen Effekte dabei wahrgenommen wurden. Hierfür wurden bereits durchgeführte Analysen und Untersuchungen zu diesem Themenkomplex herangezogen und ausgewertet. Die Recherche bezog sich auf Studien mit Bezug auf Deutschland. Aufgrund des expliziten Pandemiefokus und der Aktualität des Themas konnten im Rahmen dieser Studie nur zwölf Literaturbeiträge identifiziert werden, die diesen Kriterien entsprechen. Diese wurden in Kapitel 3 systematisch anhand der Kategorien Untersuchungsgegenstand, Methodik und Ergebnisse aufbereitet und zusammengefasst.

Quantitative Befragung

Für die quantitative Befragung wurden 4.650 hessische KMU zur Teilnahme an einer Online-Umfrage per E-Mail aufgefordert. Die hierfür notwendigen Adressdaten wurden von der Bisnode Deutschland GmbH bereitgestellt. Bei der Selektion der Unternehmen wurde die in Tabelle 1 dargestellte KMU-Definition der Europäischen Kommission angewendet. Zusätzlich wurden Konzernverflechtungen bis max. 25 Prozent berücksichtigt, alle darüberliegenden sind nicht Teil der Grundgesamtheit.

Unternehmensart	Beschäftigung	Umsatz	Bilanzsumme
Kleinstunternehmen	unter 10	bis zu 2 Mio. €	bis zu 2 Mio. €
Kleines Unternehmen	unter 50	bis zu 10 Mio. €	bis zu 10 Mio. €
Mittleres Unternehmen	unter 250	bis zu 50 Mio. €	bis zu 43 Mio. €

Tabelle 1: KMU-Definition der Europäischen Kommission

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an das Amtsblatt der Europäischen Union (2003).

Die Mindestanzahl an Mitarbeitenden pro Unternehmen wurde auf drei festgelegt, um Kleinstunternehmen wie bspw. Solo-Selbständige, für die die Fragestellung dieser Studie weniger relevant sind, von der Stichprobe auszuschließen. Die Stichprobenziehung erfolgte mittels einer geschichteten Zufallsstichprobe und ist hinsichtlich der KMU-Branchen- und Mitarbeitendenverteilung repräsentativ. Durch diese Herangehensweise wurde ein möglichst genaues Abbild über die Grundgesamtheit skizziert.

Der Befragungszeitraum erstreckte sich von Anfang Oktober bis Anfang November 2020. Insgesamt haben sich 207 Unternehmen beteiligt, was einer Rücklaufquote von 4,5 Prozent entspricht. Die Unternehmen wurden aufgefordert, die Umfrage an bis zu drei Mitarbeitende weiterzuleiten und die Zielgruppe der Umfrage umfasste sowohl Mitarbeitende mit als auch ohne Führungsverantwortung. Insgesamt neun Befragte haben nicht der Datenschutzerklärung zugestimmt, daher liegt der Stichprobenumfang bei 198 Fragebögen. Weitere 53 Personen gaben an, dass sie digitale Arbeitsformen während der Corona-Pandemie gar nicht genutzt haben (Frage 17). Für diese Personen waren die darauffolgenden Fragen nicht mehr relevant, weshalb die Stichprobengröße ab Frage 18 auf 145 Befragte abnimmt. Tabelle 2 bis 8 stellen den für die Befragung verwendeten Fragebogen dar. Insgesamt beinhaltet dieser 29 Fragen, wovon die ersten zwölf für statistische Auswertungszwecke verwendet wurden. Die Fragen lassen sich in fünf Kategorien einteilen: Allgemein, Erfahrungen vor Corona, während Umstellungsphase, nach Umstellungsphase und Chancen & Herausforderungen.

Nr.	Frage	Antwortmöglichkeiten	Bewertung
1	Stimmen Sie der Datenschutzerklärung zu?	<ul style="list-style-type: none"> - Ja - Nein 	-
2	Welchem Geschlecht ordnen Sie sich zu?	<ul style="list-style-type: none"> - Weiblich - Männlich - Weitere - Keine Angabe 	-
3	Wie alt sind Sie?	<ul style="list-style-type: none"> - Jünger als 15 Jahre - 15-24 Jahre - 25-34 Jahre - 35-44 Jahre - 45-54 Jahre - 55-64 Jahre - 65 Jahre und älter 	-
4	Wie viele Kinder (unter 14 Lebensjahre) leben in Ihrem Haushalt, für die Sie erziehungsbe-rechtigt sind?	<ul style="list-style-type: none"> - Keine - 1 - 2 - 3 - Mehr als 3 	-
5	Können Sie auf familiäre Unterstützung bei der Kinderbetreuung zurückgreifen? (z.B. durch Lebenspartner/Lebenspartnerin, Eltern, Verwandte)	<ul style="list-style-type: none"> - Ja - Nein 	-
6	Welcher Region würden Sie den Standort zuordnen, an dem Sie arbeiten?	<ul style="list-style-type: none"> - Ländliche Region (Einwohnende < 5.000) - Kleinstadt (5.000 bis 20.000 Einwohnende) - Mittelstadt (20.000 bis 100.000 Einwohnende) - Großstadt (Einwohnende > 100.000) 	-

Tabelle 2: Fragebogen der Online-Umfrage Teil 1/7

Quelle: WifOR 2020, eigene Darstellung.

Nr.	Frage	Antwortmöglichkeiten	Bewertung
7	In welcher Branche liegt die Haupttätigkeit des Unternehmens, für das Sie arbeiten?	<ul style="list-style-type: none"> - A Land- und Forstwirtschaft, Fischerei - B Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden - C Verarbeitendes Gewerbe - D Energieversorgung - E Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen - F Baugewerbe - G Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen - H Verkehr und Lagerei - I Gastgewerbe - J Information und Kommunikation - K Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen - L Grundstücks- und Wohnungswesen - M Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen - N Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen - O Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung - P Erziehung und Unterricht - Q Gesundheits- und Sozialwesen - R Kunst, Unterhaltung und Erholung - S Erbringung von sonstigen Dienstleistungen - T Private Haushalte mit Hauspersonal; Herstellung von Waren und Erbringung von Dienstleistungen durch private Haushalte für den Eigenbedarf ohne ausgeprägten Schwerpunkt - U Exterritoriale Organisationen und Körperschaften - Zuordnung nicht möglich 	-
8	Welche Unternehmensgröße ordnen Sie dem Unternehmen zu, für das Sie arbeiten?	<ul style="list-style-type: none"> - Kleinstunternehmen (<10 Mitarbeitende) - Kleinunternehmen (10 bis 50 Mitarbeitende) - Mittleres Unternehmen (50 bis 249 Mitarbeitende) - Größeres Unternehmen (ab 250 Mitarbeitende) 	-

Tabelle 3: Fragebogen der Online-Umfrage Teil 2/7

Quelle: WifOR 2020, eigene Darstellung.

Nr.	Frage	Antwortmöglichkeiten	Bewertung
9	Welcher der nachfolgenden Abteilungen würden Sie Ihre Tätigkeit am ehesten zuordnen?	<ul style="list-style-type: none"> - Produktion / Logistik - Beschaffung - Service / Dienstleistungen (z.B. Kundendienst) - Personal / Organisation - Verwaltung (z.B. Buchhaltung, Finance) - Vertrieb / Marketing - Forschung und Entwicklung - Vorstand / Geschäftsführung - Keine Zuordnung möglich / Andere 	-
10	Wie groß ist Ihr Team, in dem Sie arbeiten?	<ul style="list-style-type: none"> - Ich arbeite alleine - 2 bis 4 Mitarbeitende - bis 9 Mitarbeitende - 10 bis 14 Mitarbeitende - 15 Mitarbeitende und mehr 	-
11	Tragen Sie im Rahmen Ihrer Arbeit Personal- und/oder Führungsverantwortung?	<ul style="list-style-type: none"> - Ja - Nein 	-
12	Gab es bereits vor der Corona-Pandemie die Möglichkeit, digitale Arbeitsformen in Ihrem Unternehmen zu nutzen?	<ul style="list-style-type: none"> - Ja - Ja, ich habe sie aber nicht genutzt - Ja, aber der Einsatz außerhalb des Betriebsorts ist nicht gewünscht - Nein - Nein, ich hätte es mir aber gewünscht 	-
13	Welche digitale Arbeitsform haben Sie bereits vor der Corona-Pandemie genutzt?	<ul style="list-style-type: none"> - Home-Office (Vertraglich vereinbarte Arbeit von zu Hause) - Mobile Office (Vom Betriebsort losgelöstes Arbeiten ohne vertragliche Regelung) - Andere - Keine 	-
14	Wie oft haben Sie digitale Arbeitsformen vor der Corona-Pandemie genutzt?	<ul style="list-style-type: none"> - Gar nicht - 1 bis 3 Tage pro Monat - 1 bis 2 Tage pro Woche - 3 bis 4 Tage pro Woche - Täglich 	-
15	Würden Sie sagen, dass das Unternehmen, in dem Sie arbeiten, vor der Corona-Pandemie hinsichtlich der Nutzung von digitalen Tools wie bspw. Videokonferenzen oder kollaborativer Tools (z.B. Chats) gut ausgerüstet war?	<ul style="list-style-type: none"> - Ja - Nein 	-

Tabelle 4: Fragebogen der Online-Umfrage Teil 3/7

Quelle: WifOR 2020, eigene Darstellung.

Nr.	Frage	Antwortmöglichkeiten	Bewertung
16	Welche der folgenden digitalen Tools gab es schon vor der Corona-Pandemie in Ihrem Unternehmen?	<ul style="list-style-type: none"> - Notebooks / Tablets - Zugang zum Firmennetz (z.B. über VPN) - Firmentelefon (Mobiltelefon/Telefonie über den Computer (Softphone)) - Audio-/Videokonferenzen - Papierloses Arbeiten (z.B. durch Sharepoint oder andere Cloudlösungen) - Kollaborative Tools (z.B. Chatfunktionen, virtuelle Teams) - Digitale Lern- / Weiterbildungsmöglichkeiten - sonstige bitte eintragen - Keine digitalen Tools 	-
17	Wie häufig haben Sie das Angebot von digitalen Arbeitsformen während der Corona-Pandemie in Ihrem Unternehmen genutzt?	<ul style="list-style-type: none"> - Gar nicht - 1 bis 3 Tage pro Monat - 1 bis 2 Tage pro Woche - 3 bis 4 Tage pro Woche - Täglich 	-
18	Welche der folgenden Aussagen bzgl. des Übergangsprozesses vom Arbeitsalltag vor der Corona-Pandemie zur Arbeit mit digitalen Arbeitsformen während der Corona-Pandemie stimmen Sie am ehesten zu?	<ul style="list-style-type: none"> - Der Übergang hat reibungslos funktioniert - Der Übergang hat weitestgehend gut funktioniert - Es gab Probleme, die aber nach wenigen Tagen gelöst wurden - Es gab schwerwiegende Probleme, so dass das Arbeiten nicht oder zeitweise nicht möglich war - Keine Angabe 	
19	Wie bewerten Sie die folgenden technischen Aspekte im Rahmen des Übergangsprozesses?	<ul style="list-style-type: none"> - Bereitstellung von Hardware (z.B. Notebooks) - Bereitstellung von Software (z.B. VPN, Cloudlösungen) - Beschaffung von ergonomischen Arbeitsmitteln (z.B. Büromöbel) - Etablierung von kollaborativen Tools (z.B. Chats) 	<ul style="list-style-type: none"> - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - Keine Angabe
20	Wie bewerten Sie die folgenden weiteren Aspekte im Rahmen des Übergangsprozesses?	<ul style="list-style-type: none"> - Bereitstellung von Informationen durch Arbeitgebende / Führungskraft - Akzeptanz digitaler Arbeitsformen durch Arbeitgebenden / der Führungskraft - Aufrechterhaltung der internen und externen Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - Keine Angabe

Tabelle 5: Fragebogen der Online-Umfrage Teil 4/7

Quelle: WifOR 2020, eigene Darstellung.

Nr.	Frage	Antwortmöglichkeiten	Bewertung
21	Wie bewerten Sie die Einführung von digitalen Arbeitsformen hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben?	<ul style="list-style-type: none"> - Positiv - Neutral - Negativ - Keine Angabe 	-
22	Wie haben sich aufgrund der Pandemie und der Nutzung von digitalen Arbeitsformen Ihre Arbeitszeiten geändert?	<ul style="list-style-type: none"> - Ich beginne meine Arbeit eher früher als zuvor - Ich beginne meine Arbeit eher später als zuvor - Ich passe meine Arbeitszeit flexibel an meine Bedarfe an - Ich habe die Lage meiner Arbeitszeiten nicht verändert 	-
23	Hat sich unter Nutzung von digitalen Arbeitsformen Ihr Arbeitsvolumen (Wochenarbeitszeit) verändert?	<ul style="list-style-type: none"> - Ich arbeite mehr - Ich arbeite weniger - Keine Veränderung 	-
24	Wie hoch schätzen Sie das Verbesserungspotenzial für die folgenden Aspekte im Kontext digitaler Arbeitsformen in Ihrem Unternehmen ein?	<ul style="list-style-type: none"> - Technische Umsetzung - Führung auf Distanz - Interne Kommunikation (z.B. mit Mitarbeitenden/ Vorgesetzten) - Externe Kommunikation (z.B. mit Kunden) - Kreative Ideenentwicklung (z.B. neuer Produktideen) - Zusammenarbeit im Team (z.B. Projektarbeit) - Selbständige Organisation der Arbeit - Kollaborative Tools (z.B. Chats) 	<ul style="list-style-type: none"> - nicht notwendig - niedrig - mittel - hoch - keine Angabe
25	Wie schätzen Sie die Fortführung der folgenden Aspekte in Ihrem Unternehmen nach der Corona-Pandemie ein?	<ul style="list-style-type: none"> - Nutzung von digitalen Arbeitsformen - Video / Audiokonferenzen - Cloudbasierte Lösungen 	<ul style="list-style-type: none"> - wird zurückgehen - bleibt bestehen - wird ausgebaut - keine Aussage möglich

Tabelle 6: Fragebogen der Online-Umfrage Teil 5/7

Quelle: WifOR 2020, eigene Darstellung.

Nr.	Frage	Antwortmöglichkeiten	Bewertung
26	Was entspricht am ehesten Ihrem Wunsch bzgl. der zukünftigen Nutzung von digitalen Arbeitsformen?	<ul style="list-style-type: none"> - Ich könnte mir vorstellen, zukünftig vollständig digitale Arbeitsformen zu nutzen - Ich würde gerne mehr als vor der Corona-Pandemie digitale Arbeitsformen nutzen - Ich würde gerne weniger als vor der Corona-Pandemie digitale Arbeitsformen nutzen - Nach der Corona-Pandemie möchte ich vollständig an einem Arbeitsplatz im Unternehmen arbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> - Ich könnte mir vorstellen, zukünftig vollständig digitale Arbeitsformen zu nutzen - Ich würde gerne mehr als vor der Corona-Pandemie digitale Arbeitsformen nutzen - Ich würde gerne weniger als vor der Corona-Pandemie digitale Arbeitsformen nutzen - Nach der Corona-Pandemie möchte ich vollständig an einem Arbeitsplatz im Unternehmen arbeiten
27	Wie hat sich die verstärkte Nutzung von digitalen Arbeitsformen auf die Geschäfts- und Arbeitsprozesse (wie z.B. die Kommunikation im Team oder mit Kunden und die generelle Arbeitsorganisation) in Ihrem Unternehmen im Vergleich zu vorher ausgewirkt?	<ul style="list-style-type: none"> - Besser - Keine Veränderung - Schlechter - Keine Angabe 	-
28	Welche Erfahrungen haben Sie mit digitalen Arbeitsformen hinsichtlich der folgenden Aspekte im Vergleich zur Situation vor der Corona-Pandemie gemacht?	<ul style="list-style-type: none"> - Interne Kommunikation (z.B. mit Mitarbeitenden/ Vorgesetzten) - Externe Kommunikation (z.B. mit Kunden) - Informeller Austausch (z.B. Privatgespräche) - Entscheidungsprozesse / Führung - Zusammenarbeit im Team (z.B. Projektarbeit) - Kreative Ideenentwicklung (z.B. neuer Produktideen) - Betriebsklima - Selbständige Organisation der Arbeit - Konzentriertes Arbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> - Besser - Neutral - Schlechter - Keine Angabe

Tabelle 7: Fragebogen der Online-Umfrage Teil 6/7

Quelle: WifOR 2020, eigene Darstellung.

Nr.	Frage	Antwortmöglichkeiten	Bewertung
29	Welche der folgenden Aspekte stellen aus Ihrer Sicht Chancen oder Herausforderungen hinsichtlich der Nutzung von digitalen Arbeitsformen in Ihrer Organisation dar?	<ul style="list-style-type: none"> - Interne Kommunikation (z.B. mit Mitarbeitenden/ Vorgesetzten) - Externe Kommunikation (z.B. mit Kunden) - Informeller Austausch (z.B. Privatgespräche) - Entscheidungsprozesse / Führung - Zusammenarbeit im Team (z.B. Projektarbeit) - Kreative Ideenentwicklung (z.B. neuer Produktideen) - Betriebsklima - Selbständige Organisation der Arbeit - Konzentriertes Arbeiten 	

Tabelle 8: Fragebogen der Online-Umfrage Teil 7/7

Quelle: WifOR 2020, eigene Darstellung.

Ausgehend von diesen Rohdaten, wurden die Umfrageergebnisse hinsichtlich der Branchen- und Mitarbeitendenstruktur gewichtet, sodass die in dieser Studie dargestellten Ergebnisse repräsentativ für die hessischen KMU sind. Zur besseren Ergebnisdarstellung wurden die Daten nach der Auswertung in Alters- und Teamgrößengruppen (vgl. Tabelle 9) sowie Wirtschaftszweiggruppen zusammengefasst (vgl. Tabelle 10).

	Aggregat	Intervall
Alter	jung	< 15 bis 34 Jahre
	mittel	35 – 54 Jahre
	älter	ab 55 Jahre
Teamgröße	klein	1-4
	mittel	5 - 14
	groß	ab 15

Tabelle 9: Aggregation der Ergebnisse nach Alter und Teamgröße

Quelle: WifOR 2020, eigene Darstellung.

Aggregat	Wirtschaftszweig
Produzierendes Gewerbe	A Land- und Forstwirtschaft, Fischerei
	B Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden
	C Verarbeitendes Gewerbe
	D Energieversorgung
	E Wasserversorgung; Abwasser- u. Abfallentsorgung u. Beseitigung von Umweltverschmutzung
Baugewerbe	F Baugewerbe
Personenbezogene Dienstleistungen	G Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen
	H Verkehr und Lagerei
	I Gastgewerbe
	J Information und Kommunikation
Information und Kommunikation	J Information und Kommunikation
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	K Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistung
	L Grundstücks- und Wohnungswesen
	M Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen
	N Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen
Öffentliche und sonstige Dienstleistungen	O Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung
	P Erziehung und Unterricht
	Q Gesundheits- und Sozialwesen
	R Kunst, Unterhaltung und Erholung
	S Erbringung von sonstigen Dienstleistungen
	T Private Haushalte mit Hauspersonal; Herstellung von Waren / Erbringung von DL durch Haushalte
	U Exterritoriale Organisationen und Körperschaften
Sonstige	Keine Zuordnung möglich

Tabelle 10: Aggregation der Ergebnisse nach Wirtschaftszweigen

Quelle: WifOR 2020, eigene Darstellung.

Qualitative Befragung

Im Gegensatz zur quantitativen Erhebung wird hier versucht, aus dem Einzelfall allgemeine theoretische Aussagen zu generieren, sodass innerhalb der qualitativen Forschung oftmals mit einer kleinen Stichprobe gearbeitet wird. Anstelle der quantitativen Darstellung der erhobenen Daten tritt eine verbalisierte Betrachtung der Beobachtungen. Dabei wird unter anderem auf die subjektive Wahrnehmung als Bestandteil der Erkenntnisse zurückgegriffen (Vogt und Werner 2014, 6). Es wird sich aus einem Wechsel zwischen Induktion und Deduktion mit der vorher beschriebenen Theorie (aus der Systematischen Literaturanalyse) und den erhobenen Daten (aus der vorgeschalteten quantitativen Erhebung) ein neuer Erkenntnisgewinn erhofft. Dabei erfolgt die Erhebung der benötigten Daten mithilfe von Interviews.

Interviews mit Experten bzw. Expertinnen wurden als geeignetes methodisches Instrument gesehen und mittels eines vorher definierten Leitfragen geführt (vgl. Tabelle 11 und Tabelle 12).

Nr.	Frage
1a	Waren Möglichkeiten des digitalen/ortsunabhängigen Arbeitens vor der Corona-Pandemie in Ihrem Unternehmen verfügbar?
1b	Wenn Nein, warum gab es die Möglichkeit nicht?
1c	Wenn Ja, welche?
1d	Wurde das Angebot von digitalen Arbeitsformen seitens der Belegschaft vor der Corona-Pandemie angenommen?
2a	Haben Sie aufgrund der Corona-Pandemie verstärkt digitale Arbeitsformen genutzt?
2b	In welchem Ausmaß werden digitale Arbeitsformen genutzt? (Komplette Umstellung?)
3	Konnten die Arbeitsfähigkeit und die Geschäftsprozesse während der Corona-Pandemie durch die Einführung digitaler Arbeitsformen in Ihrem Unternehmen aufrecht erhalten bleiben?
4a	Was waren die größten Herausforderungen/Veränderungen in Ihrer Organisation hinsichtlich der Umstellung der Arbeitsorganisation?
4b	Was hat gut funktioniert, was weniger gut?
4c	Waren Sie hinsichtlich der technischen Ausstattung gut ausgerüstet?
5	Wie wurde der Übergang hin zu digitalen Arbeitsformen seitens der Mitarbeitenden aufgenommen?
6	Haben Sie bezüglich der Umstellung der Arbeitsorganisation externe Hilfe in Anspruch genommen?
7	In welchen Bereichen sehen Sie die größten zukünftigen Handlungsbedarfe bzgl. digitaler Arbeitsformen in Ihrem Unternehmen? (Beispielsweise hinsichtlich der Kommunikation, Abstimmungsprozessen etc.)
8	Würden Sie sagen, dass die eingeführten digitalen Arbeitsformen Auswirkungen auf die Produktivität / auf das Innovationspotential hatten?
9a	Würden Sie sagen, dass Weiterbildungsmaßnahmen hinsichtlich digitaler Kompetenzen von Mitarbeitenden notwendig sind? (Bspw. um digitale Tools optimal zu nutzen)
9b	Hat die Corona-Pandemie und das vermehrte Arbeiten außerhalb des Betriebs diese Meinung geändert?
10	Welche Herausforderungen der digitalen Arbeitsformen ergeben sich insbesondere für Führungskräfte?
11a	Würden Sie sagen, dass die Mitarbeitendenführung auf Distanz gut funktioniert?
11b	Sehen Sie in diesem Rahmen einen vermehrten Weiterbildungsbedarf für Führungskräfte?

Tabelle 11: Leitfaden für Interviews mit Experten und Expertinnen Teil 1/2

Quelle: WifOR 2020, eigene Darstellung.

Nr.	Frage
12	Ist es aufgrund von mangelnder Kommunikation zu Schwierigkeiten/Spannungen gekommen?
13	Denken Sie, dass es Hindernisse oder Widersprüche des digitalen Arbeitens und der Unternehmens-/ Führungskultur in Ihrem Unternehmen gibt?
14	Hat die Pandemie dazu geführt, dass Vorurteile bzgl. digitaler Arbeitsformen bei Beschäftigten/Führungspersonen abgebaut wurden?
15	Sind Sie der Meinung, dass die im Rahmen der Pandemie eingeführten Tools und Prozesse auch nach der Pandemie in Ihrem Unternehmen fortgeführt werden?
16a	Ist aus Ihrer Sicht eine vollständige Umstellung der Arbeitsorganisation z.B. ins Home-Office denkbar?
16b	Wenn Nein, warum nicht?

Tabelle 12: Leitfaden für Interviews mit Experten und Expertinnen Teil 2/2

Quelle: WifOR 2020, eigene Darstellung.

Interviews mit Experten und Expertinnen dienen primär dem Zweck, Entscheidungsstrukturen zu erschließen und Zusammenhänge aus dem Wissen und Handeln von Experten und Expertinnen zu analysieren (Meuser und Nagel 1991, 444). Als Experte bzw. Expertin in gilt eine Person, die „über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt“ (Meuser und Nagel 1991, 443). Zur Beantwortung der hier interessierenden Fragen wurden Personen aus der Unternehmensleitung sowie Personen mit Führungsverantwortung (insbesondere aus dem Bereich Human Resource) angesehen, da sie einen vergleichbaren privilegierten Zugang zu Informationen oder Entscheidungsprozessen innerhalb der Unternehmen besitzen. Für ein erfolgreiches Stichprobensampling wird die Methode der deduktiven Stichprobenziehung, verwendet. Dieser Form der Stichprobenziehung liegt eine Einschätzung über das Fachwissen der Person zugrunde, wodurch ein potenzielles Antworten auf die Fragestellung möglich ist. Die Auswahl wird demnach dem theoretischen Vorwissen deduziert (Reinders 2005, 136f.). Ziel des Stichprobensamplings war es, eine möglichst heterogene Gruppe von Unternehmen für die eine Befragung zu gewinnen (Prinzip der Varianzmaximierung). So wurden auf Basis des zur Verfügung liegenden Datensatzes Stichproben entnommen und gezielt Unternehmen ausgewählt, die ein möglichst heterogenes Abbild der Grundgesamtheit widerspiegeln (insbesondere hinsichtlich der Branchenverteilung, Unternehmensgröße). Ergänzend wurden Kontaktdaten von der Hessen Trade and Invest GmbH genutzt, um einen Kontakt zu Interviewpartnern und Interviewpartnerinnen herzustellen.

Die Kontaktaufnahme erfolgte zunächst per E-Mail, worauf eine genaue Terminabsprache per Telefon folgte und auf die Forschungsabsicht hingewiesen wurde. Neun der 49 kontaktierten Unternehmen haben ihre Arbeitsform nicht umgestellt, weshalb ein Interview als nicht zielführend erachtet wurde. 12 Interviews wurden im Zeitraum vom Anfang

– bis Mitte November über Videotelefonie oder per Telefon geführt und dauerten zwischen 25 und 50 Minuten. Soweit es von den befragten Personen erlaubt war, wurden die Interviews mittels Tonaufnahmegerät aufgenommen. In einzelnen Fällen wurde darauf verzichtet, sodass parallele Mitschriften erfolgten. Die darauffolgende Transkription erfolgte durch eine zusammenfassende Protokollierung des Datenmaterials. Grundgedanke bei dieser Herangehensweise ist, dass Allgemeinsniveau des Materials erst zu vereinheitlichen und schrittweise höher zu setzen (Mayring 2016, 94f.)

Interview Nr.	Geführt am	Geschlecht	Position*	Branche	Anzahl Beschäftigte
1	02.11.2020	männlich	UL	Produzierendes Gewerbe	25
2	06.11.2020	weiblich	FV	Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	140
3	07.11.2020	männlich	FV	sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen	22
4	07.11.2020	männlich	UL	sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen	134
5	03.11.2020	männlich	FV	Produzierendes Gewerbe	52
6	03.11.2020	männlich	UL	sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen	30
7	04.11.2020	weiblich	FV	Produzierendes Gewerbe	14
8	05.11.2020	männlich	FV	Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	12
9	05.11.2020	männlich	FV	Information und Kommunikation	30
10	05.11.2020	männlich	UL	sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen	21
11	09.11.2020	männlich	UL	Freiberufliche, wiss. u. techn. Dienstleistungen	17
12	11.11.2020	männlich	UL	Information und Kommunikation	30

* Unternehmensleitung (UL); Führungsverantwortliche (FV)

Tabelle 13: Übersicht über die geführten Interviews

Quelle: WifOR 2020, eigene Darstellung.

Auswertungsmethode

Vor diesem Hintergrund scheint eine anschließende Auswertung der erhobenen Daten mithilfe der Inhaltsanalyse mittels Extraktion nach Gläser und Laudel (2010) als geeignet. Dabei wird sich an vier Hauptschritten orientiert – *Vorbereitung der Extraktion, Extraktion, Aufbereitung der Daten und Auswertung*. Anhand eines Suchrasters, das ausgehend

von den theoretischen Vorüberlegungen konstruiert wird, werden erhobene Informationen bestimmten Kategorien zugeordnet. Das Kategoriensystem baut auf den in den theoretischen Vorüberlegungen konzipierten Untersuchungsvariablen auf. Dadurch wird sichergestellt, dass der theoretische Rahmen die Extraktion anleitet. Im Verlauf der Extraktion werden die Informationen zunehmend verdichtet und innerhalb der theoretischen Vorüberlegungen verortet (Gläser und Laudel 2010, 194f.). Das Kategoriensystem ist zugleich offen. Es kann während der Extraktion verändert werden, wenn im Text relevante Informationen auftauchen (Gläser und Laudel 2010, 194f.). Um die Daten aufzubereiten, werden die Rohdaten zusammengefasst, auf Redundanzen und Widersprüche geprüft und anhand der relevanten Kriterien sortiert. In einer anschließenden Auswertung wird diese Informationsbasis genutzt, um die untersuchten Fälle zu rekonstruieren und nach den relevanten Kausalmechanismen zu suchen (Gläser und Laudel 2010, 202).

Nr.	Oberkategorie	Unterkategorie
1	Situation vor Corona	digitale Arbeitsformen vorhanden
		digitale Arbeitsformen nicht vorhanden
		digitale Arbeitsformen genutzt / nicht genutzt
2	Umbruchprozess - Nutzung von digitalen Arbeitsformen	Externe Hilfe
		Technische Ausstattung
		Ausmaß der Umstellung
3	Arbeit während der Pandemie	Herausforderungen/Hindernisse
		Akzeptanz und Abbau von Vorurteilen
		Produktivität und Fortführung Geschäftsprozesse
		Führung auf Distanz
		Unternehmens-/Führungskultur
4	Zukünftige Nutzung	zukünftige Handlungsbedarfe / Weiterbildungen
		Fortführung digitaler Arbeitsformen
		Vollständige Umstellung

Tabelle 14: Auswertung der Interviews – Kategoriensystem

Quelle: WifOR 2020, eigene Darstellung.

Zusammenführung der Ergebnisse

Abschließend erfolgt die Analyse und Synthese der Ergebnisse der Sekundärdatenanalyse sowie der Primärdatenerhebung. Zunächst werden die Resultate der beiden Untersuchungseinheiten separat voneinander anhand geeigneter statistischer Verfahren ausgewertet und analysiert. Anschließend erfolgt eine gemeinsame Betrachtung der wesentlichsten Erkenntnisse, um diese spiegeln zu können und ggf. Rückschlüsse bzw. Zusammenhänge aufzeigen zu können.

Auf Basis der Ergebnissynthese der Primär- und Sekundärdatenanalysen werden abschließend relevante Handlungsfelder identifiziert und entsprechende Maßnahmen und Handlungsempfehlungen zur Stärkung der Digitalen

Forschungsinstitut und Thinktank. **WifOR** ist in vier Ländern an fünf Standorten vertreten und hat bereits in mehr als 20 Ländern über 260 Projekte durchgeführt. Zu unseren Auftraggebern zählen Verbände, Ministerien und multinationale Unternehmen. Seit über 10 Jahren helfen wir unseren Kunden, in einer komplexen Welt die richtigen Entscheidungen in wirtschaftlichen und politischen Fragen zu treffen.

KONTAKT

WifOR Darmstadt

Dr. Sandra Hofmann

Head of International Social Policy

+49 6151 50155 – 19

sandra.hofmann@wifor.com

www.wifor.com