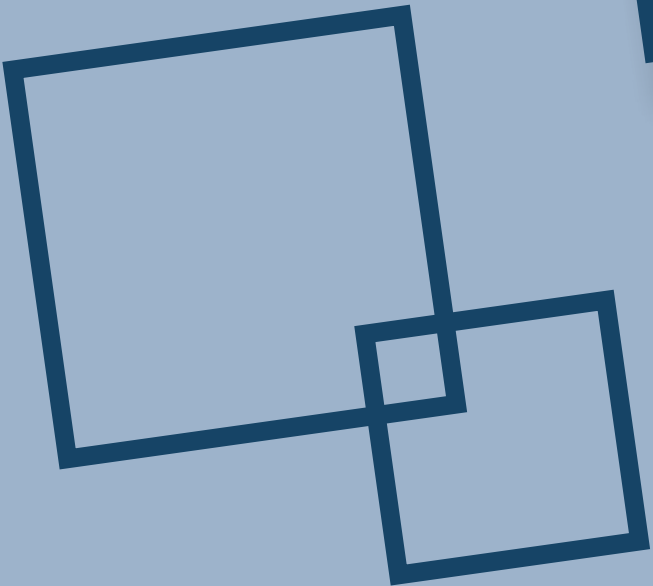


INSTRUMENTENMANUAL
zur Gestaltung von
guter digitaler Arbeit im
Dienstleistungsbereich

Modul 2 –
Personalführung & Kultur



Band 1

MODULE/ HANDLUNGSFELDER 1-5

ORGANISATIONSDIAGNOSTIK GUTE DIGITALE ARBEIT

Zielsetzung der Organisationsdiagnostik

- Analyse der gegenwärtigen strategischen und operativen Auseinandersetzung einer Organisation und deren Beschäftigte mit dem Thema Arbeit 4.0/Digitalisierung
- Aufzeigen und Hinterfragen von relevanten Themen in Bezug auf die Aktivitäten einer Organisation und deren Beschäftigten zur Ausgestaltung Guter digitaler Arbeit – geordnet nach folgenden Handlungsfeldern (Modulen):
 - Digitalisierungsstrategie + Struktur (Modul 1)
 - Personalführung + Kultur (Modul 2)
 - Qualifizierung + Lernen (Modul 3)
 - Gesundheit + Zufriedenheit (Modul 4)
 - Kommunikation + Information (Modul 5)
- Ableitung von Themenkomplexen, Optimierungspotenzialen, Handlungsfeldern und Gestaltungsmöglichkeiten zur Gestaltung Guter digitaler Arbeit für die Beschäftigten in einer Dienstleistungsorganisation
- Sensibilisierung für Themen, Herausforderungen, Chancen und Risiken in Bezug auf Arbeit 4.0/Digitalisierung

Gesamt- und Einzelanwendung der Module der Organisationsdiagnostik

- Die Organisationsdiagnostik ist gesamt oder nur bezogen auf einzelne Themen (Module/Handlungsfelder) durchführbar – je nach gewünschter Breite und Tiefe der Analyse in Bezug auf Arbeit 4.0/Digitalisierung/ Gute digitale Arbeit.
- Bei einer gesamten organisationalen Analyse und Auseinandersetzung ist die Anwendung der Organisationsdiagnostik für alle fünf Themenkomplexe, d.h. alle fünf Module, geboten. Zu allen fünf Modulen sind die Instrumentenmanuale im Anschluss an dieses Kapitel einzeln aufgeführt.
- Bezieht sich die Zielsetzung der Auseinandersetzung nur auf eines oder mehrere ausgewählte Handlungsfelder im Rahmen der Digitalisierung ist eine Auswahl aus den fünf Modulen möglich (Instrumentenmanuale der einzelnen Module im Anschluss an dieses Kapitel).

M1DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE +
STRUKTUR**M2**

PERSONALFÜHRUNG + KULTUR

M3

QUALIFIZIERUNG + LERNEN

M4

GESUNDHEIT + ZUFRIEDENHEIT

M5

KOMMUNIKATION + INFORMATION

Anwendungsbereiche

- › Organisationsdiagnostik/Ist-Analyse/Stärken-Schwächen-Analyse
- › Ableitung von strategischen und operativen Maßnahmenpaketen und Verbesserungsmaßnahmen zur Gestaltung guter digitaler Arbeit innerhalb der Organisation oder einer Abteilung
- › Sensibilisierung für relevante Fragestellungen in und um das Thema Arbeit 4.0/Digitalisierung

Kurzbeschreibungen der Themen der Organisationsdiagnostik pro Instrument (pro Modul)

- › Die einzelnen Instrumente der Organisationsdiagnostik erfassen Antworten zu relevanten, strategischen und operativen Fragestellungen aus dem Bereich Arbeit 4.0/Digitalisierung.
- › Die Ergebnisse der Organisationsdiagnostik unterstützen eine gleichzeitig organisations-, kunden- und beschäftigtenfokussierte Auseinandersetzung mit den sich verändernden Herausforderungen aufgrund zunehmender Digitalisierung der Arbeitswelten und bieten Handlungsfelder, Gestaltungsansätze und -möglichkeiten.
- › Pro Handlungsfeld (Modul) stehen Analyseinstrumente zur Verfügung, die jeweils unterschiedliche Themen beleuchten:

Analyseinstrument/Handlungsfelder		Beleuchtete Themen
Modul 1	Digitalisierungsstrategie + Struktur	1. Strukturen, Arbeitsabläufe, Arbeitsorganisation 2. Anforderungen an die Beschäftigten 3. Digitalisierungsstrategie 4. Struktur/Steuerung digitaler Aktivitäten/Veränderungsmanagement 5. Risikomanagement bzgl. der Digitalisierung 6. Partizipation und Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten 7. Kulturveränderung durch die Digitalisierung 8. Ethische Verantwortung 9. Unterstützung der Beschäftigten 10. Führungssystem
Modul 2	Personalführung + Kultur	1. Veränderung der Führungsrolle und der Führungsanforderungen 2. Veränderung der Führungsaufgaben 3. Kulturveränderung in der Abteilung/im Team (Organisation) 4. Beziehung und Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Beschäftigten im Rahmen der Digitalisierung 5. Schutz vor unangemessener Kontrolle und Bewertung der Beschäftigten 6. Systematische Personal(-jahres)gespräche 7. Integration der Beschäftigten und Führungskräfte bei digitalen Veränderungen/Veränderungsprojekten 8. Qualifizierung von Beschäftigten und Führungskräften 9. Einarbeitung von Beschäftigten und Führungskräften
Modul 3	Qualifizierung + Lernen	1. Digitale Kompetenz – Hard- und Software 2. Digitale Kompetenz – Soft-Skills 3. Fort- und Weiterbildung/Personalentwicklung 4. Methoden und Formate zur persönlichen Weiterentwicklung am Arbeitsplatz
Modul 4	Gesundheit + Zufriedenheit	1. Belastungen, Beherrschbarkeit, Symptome, Entlastungen durch Digitalisierung 2. Work-Life-Balance/Vereinbarkeit 3. Flexibilität versus Entgrenzung (Arbeitszeit und Arbeitsort) 4. Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement Arbeitgeber/betriebliche Interessenvertretungen 5. Gesundheitskompetenz 6. Teilhabe 7. Gestaltung und Inhalte der Arbeit (-saufgabe) 8. Soziale Eingebundenheit 9. Ängste
Modul 5	Kommunikation + Information	1. Kommunikations- und Informationsstrukturen sowie -prozesse 2. Informationsbedürfnisse 3. Kommunikationskultur 4. Persönliche Erreichbarkeit 5. Persönliches Kommunikations- und Informationsverhalten

M1-5.5 Zielorganisation/Branche

Organisationsgröße:

- kleine, mittlere und große Organisationen

Branche/Bereich:

- Dienstleistungssektor

M1-5.6 Untersuchungsfokus/Zielgruppen/Adressaten der Ergebnisse

Untersuchungsfokus:

- gesamte Organisation und/oder einzelne Bereiche und Abteilungen

Zielgruppen/Adressaten der Ergebnisse:

- Unternehmensleitungen, obere Leitungsebenen, Bereichs- und Abteilungsleitende (je nach Untersuchungsfokus), Organisationsabteilungen, Organisations-/Unternehmensentwicklerinnen und -entwickler, Personalabteilungen, Personalentwicklerinnen und Personalentwickler, betriebliche Interessenvertretungen, weitere interessierte Gruppen

M1-5.7 **Kurzbeschreibung der Erhebungsmethoden pro Instrument (pro Modul)**

Analyseinstrument		Methode	Beteiligte Personen: Interview-partner/zu Befragende
Modul 1	Digitalisierungs-strategie + Struktur	Halb-strukturierte Gruppeninterviews	je nach Untersuchungsfokus und Organisationsform: z.B. Unternehmensleitungen, obere Leitungsebenen, Bereichs- und Abteilungsleitende (je nach Untersuchungsfokus), Organisationsabteilungen, Organisations-/Unternehmensentwicklerinnen und -entwickler, Personalabteilungen, Personalentwicklerinnen und Personalentwickler, betriebliche Interessenvertretungen, weitere interessierte Gruppen
		Strukturerhebungsbogen (optionale Ergänzung)	Zusammenstellung der Kennzahlen durch eine verantwortliche Person
Modul 2	Personalführung + Kultur	Halb-strukturierte Gruppeninterviews	Führungskräfte
		Halb-strukturierte Einzelinterviews	Beschäftigte ohne disziplinarische Führungshoheit (inkl. Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretung)
Modul 3	Qualifizierung + Lernen	Personalbefragung per Fragebogenerhebung (Skalierungsfragen und offene Fragen)	- Führungskräfte - Beschäftigte ohne disziplinarische Führungshoheit (inkl. Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretung)
Modul 4	Gesundheit + Zufriedenheit	Halb-strukturierte Einzelinterviews	- Führungskräfte - Beschäftigte ohne disziplinarische Führungshoheit (inkl. Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretung)
Modul 5	Kommunikation + Information	Halb-strukturierte Gruppeninterviews	Beschäftigte ohne disziplinarische Führungshoheit (inkl. Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretung)

M1-5.8 Anwendung der Instrumentenmanuale Modul 1-5

- Konkrete Anwendungsempfehlungen, Tipps und Hinweise zu den einzelnen Instrumenten zur Erfassung der jeweiligen Handlungsfelder innerhalb der Module 1-5 sind in den jeweiligen Folgekapiteln aufgeführt. Alle fünf Module sind hier in Instrumentenmanualen dargestellt.
- Des Weiteren sind alle notwendigen Dokumente (Interviewleitfäden, Fragebögen, Protokollierungsvorlagen, Auswertungshinweise etc.) den jeweiligen Modulen angehängt (Anhänge in den jeweiligen Kapiteln).
- Alle weiteren Hinweise sind den Folgekapiteln zu entnehmen.



MODUL/ HANDLUNGSFELD 2 (M2) PERSONALFÜHRUNG + KULTUR

M2.1 Zielsetzung des Instrumentes

- Analyse der empfundenen Veränderung der Führungsrolle im Kontext Arbeit 4.0/Digitalisierung aus Sicht von Führungskräften und Beschäftigten.
- Analyse der im Kontext der Digitalisierung veränderten Führungsherausforderungen und Führungsaufgaben (z.B. Digital Leadership) aus Sicht jeweils von Führungskräften und Beschäftigten.
- Analyse der Auswirkung auf die gegenwärtig empfundene Team-, Abteilungs- und Organisationskultur (Beziehung und Zusammenarbeit) aus Sicht von Führungskräften und Beschäftigten im Kontext Arbeit 4.0/Digitalisierung.
- Aufzeigen und Hinterfragen von relevanten Handlungsfeldern und Themen in Bezug auf die Personalführung und Kultur im digitalen Zeitalter, sowie die Ableitung möglicher Verbesserungsbereiche zur Gestaltung Guter digitaler Arbeit in Dienstleistungsorganisationen.

M2.2 Anwendungsbereiche

- Organisationsdiagnostik/Ist-Analyse
- Reflexion und Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen zur Gestaltung Guter digitaler Arbeit innerhalb einer Organisation oder einer Abteilung im Dienstleistungsbereich mit dem Fokus „Personalführung und Kultur“.
- Sensibilisierung für relevante Handlungsfelder und Fragestellungen rund um das Thema Personalführung und Kultur in Bezug auf Arbeit 4.0/Digitalisierung.



M2.3

Kurzbeschreibung

- Das Instrument erfasst Antworten zu relevanten Themenbereichen – erhoben im Rahmen von Gruppeninterviews mit Führungskräften und Einzelinterviews mit Beschäftigten.
- Um einen ganzheitlichen Eindruck von Veränderungen im Bereich Personalführung und Kultur durch die Digitalisierung in der Organisation zu erlangen, wird geraten sowohl Führungskräfte (Teilinstrument 1; Anhang M2.1) als auch Beschäftigte (Teilinstrument 2; Anhang M2.2) zu den relevanten Themenbereichen zu interviewen.
- Die Differenzierung von Gruppeninterviews und Einzelinterviews leitet sich aus dem Schutz für Beschäftigte ab, kritische Aussagen gegenüber Führungskräften nicht außerhalb eines geschützten Rahmens (vor anderen Beschäftigten) zu treffen. Dadurch wird im Rahmen der Einzelinterviews die Offenheit der interviewten Beschäftigten gefördert.
- Im Kontext der Gruppeninterviews mit Führungskräften steht der offene Austausch über die durch die Digitalisierung veränderte Führungsrolle und Führungsherausforderungen im Vordergrund. Demnach ist ein Gruppeninterview mit Führungskräften empfehlenswert aber nicht zwingend erforderlich (alternativ: Einzelinterviews).
- Vorstellung Teilinstrumente 1 und 2 auf der folgenden Seite

M2.4

Zielorganisation/Branche

Organisationsgröße:

- Kleine, mittlere und große Organisationen

Branche/Bereich:

- Dienstleistungssektor

Führungskräfte

Das Teilinstrument 1
(**Führungskräfte**) thematisiert
folgende elf Themen:

- 1 Klärung des Begriffs Digitalisierung als Grundlage des Interviews
- 2 Formen der Digitalisierung
- 3 Veränderung der Führungsrolle und der Führungsanforderungen
- 4 Veränderung der Führungsaufgaben
- 5 Kulturveränderung in der Abteilung/im Team (Organisation)
- 6 Beziehung und Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Beschäftigtem im Rahmen der Digitalisierung
- 7 Schutz vor unangemessener Kontrolle und Bewertung der Beschäftigten
- 8 Systematische Personal(-jahres)-gespräche
- 9 Integration der Beschäftigten und Führungskräfte bei digitalen Veränderungen und Veränderungsprojekten
- 10 Qualifizierung von Beschäftigten und Führungskräften
- 11 Einarbeitung von Beschäftigten und Führungskräften



Das Teilinstrument 2
(**Beschäftigte**) thematisiert
folgende zehn Themen:

- 1 Klärung des Begriffs Digitalisierung als Grundlage des Interviews
- 2 Formen der Digitalisierung
- 3 Veränderung der Führungsrolle und der Führungsanforderungen
- 4 Beziehung und Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Beschäftigtem im Rahmen der Digitalisierung
- 5 Schutz vor unangemessener Kontrolle und Bewertung der Beschäftigten
- 6 Systematische Personal(-jahres)-gespräche
- 7 Kulturveränderung in der Abteilung/im Team (Organisation)
- 8 Integration der Beschäftigten bei digitalen Veränderungen/Veränderungsprojekten
- 9 Qualifizierung von Beschäftigten
- 10 Einarbeitung von Beschäftigten

Beschäftigte

M2.5 **Untersuchungsfokus/Zielgruppen/ Adressaten der Ergebnisse**

Untersuchungsfokus:

- Gesamte Organisation und/oder einzelne Bereiche/Abteilungen

Zielgruppen/Adressaten der Ergebnisse:

- Unternehmensleitungen, obere Leitungsebenen, Bereichs- und Abteilungsleitende (je nach Untersuchungsfokus), Organisationsabteilungen, Organisations-/Unternehmensentwicklerinnen und -entwickler, Personalabteilungen, Personalentwicklerinnen und Personalentwickler, betriebliche Interessenvertretungen, weitere interessierte Gruppen

M2.6 Methode:

halb-standardisiertes Interview

Methode:

- Halb-strukturiertes Interview (Interviewleitfaden siehe Anhang M2.1 und Anhang M2.2)
- Es ist empfehlenswert eine ausreichende Anzahl an Teilnehmende für Gruppen- und Einzelinterviews festzulegen, um zu gewährleisten, dass die Ausgewählten (Stichprobe) die Zielgruppe (Führungskräfte und Beschäftigte) innerhalb des Untersuchungsgegenstandes (Organisation/Bereich/Abteilung o.ä.) ausreichend repräsentieren.
- Um Verständnisschwierigkeiten während des Interviews vorzubeugen, sind Begrifflichkeiten im Rahmen der Digitalisierung im Interviewleitfaden (Anlage M2.1 und M2.2) ggf. an die jeweilige Organisation anzupassen (z. B. „Home-Office“ statt „Teleworking“).

Das halb-standardisierte Interview stellt die Mischform zwischen dem freien und dem vollständig standardisierten Interview dar:

- Für die Durchführung des Interviews wurde ein Fragengerüst aufgestellt (Interviewleitfäden siehe Anhang M2.1 und M2.2), von dem im Gespräch situativ abgewichen werden kann. Der Leitfaden soll sicherstellen, dass alle wichtigen Aspekte angesprochen werden. Reihenfolge und Formulierung der Fragen bleibt jedoch den Interviewenden überlassen. Damit kann flexibel auf die Auskunftsbereitschaft der Befragten und auf den Gesprächsverlauf reagiert werden. Lediglich die ersten beiden der 11 bzw. 10 Handlungsfelder (s.o.) 1. Klärung des Begriffes Digitalisierung als Grundlage des Interviews und 2. Formen der Digitalisierung sind stets an den Beginn des Interviews zu stellen.
- Neue Informationen, die aus dem Interview gewonnen werden, können noch während des Gesprächs vertieft und verfolgt werden.

(in Anlehnung an: http://www.orghandbuch.de/OHB/DE/Organisationshandbuch/6_MethodenTechniken/61_Erhebungstechniken/612_Interview/interview_inhalt.html)

M2.7 **Interviewdauer**

- Der Interviewleitfaden (Anhang M2.1 und M2.2) enthält eine Fragenanzahl, die je nach Länge und Intensität der Antworten des/der Interviewten und je nach thematischen Abweichungen, Vertiefungen etc. eine voraussichtliche Interviewlänge von zwei bis drei Stunden zur Folge haben wird.
- Die Fragen des Interviewleitfadens können nach Bedarf, Schwerpunktbildung und zeitlichen Ressourcen gekürzt, erweitert und/oder angepasst werden. Er ist deshalb als Pool relevanter Fragen in Bezug auf die strategische Ausrichtung der Arbeit 4.0/Digitalisierung zu verstehen.

Beteiligte Personen



Benötigte Dokumente



Interviewleitfaden

(siehe Anhang M2.1 und M2.2)

- > Leitfaden für die halb-strukturierte Gruppeninterviews (Führungskräfte) geordnet nach insg. 11 Clustern
- > Leitfaden für die halb-strukturierten Einzelinterviews (Beschäftigte) geordnet nach insg. 10 Clustern



Fragebogen: Ausmaß und Form der digitalen Arbeit

(siehe Anhang M2.3)

- > Dokument in Form einer zu skalierenden Tabelle mit der Frage an die jeweilige Interviewpartnerin oder den Interviewpartner: „Welche Formen der Digitalisierung spielen in Ihrer Organisation/in Ihrer Abteilung/ für Ihre Arbeit eine Rolle?“ (von „überaus große Rolle“ bis „keine Rolle“).
- > Als Einstieg in das Interview mit dem Zweck, (1) die unterschiedlichen Formen und Arten der Digitalisierung in einer Organisation der Interviewpartnerin oder dem Interviewpartner bewusst zu machen und (2) gleichzeitig die Digitalisierungsform in Ihrer Praxisrelevanz zu beurteilen.



Protokoll/Ergebnisdokumentation: Organisationsanalyse Modul Mitarbeiterführung + Kultur

(siehe Anhang M2.4)

- > Protokollvorlage zur Dokumentation des Interviews
- > i.d.R. erfolgt die endgültige Erstellung im Anschluss an das Interview



Weitere Dokumente (optional)

- > Als Vorinformation sind ggf. weitere, hilfreiche Dokumente nach Absprache mit den Organisierenden für die Interviewenden zusammenzustellen. Wichtig sind insb. Dokumente, die einen direkten Bezug zur Digitalisierung mit Fokus auf Personalführung und Kultur besitzen.
- > hilfreich z. B. sind: Betriebs-/Dienstvereinbarungen, Regelungen zur internen und externen Kommunikation, Regelungen zur Erreichbarkeit von Führungskräften und Beschäftigten, Regelungen zum zeit- und ortsunabhängigen Arbeiten, Führungsrichtlinien/ -leitlinien/ -grundsätze, Personalentwicklungskonzepte mit dem Fokus Personalführung, Aufstellung der Aus-/Fort-/Weiterbildungsangebote und Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte, Unterlagen zu Führungskräfteentwicklungsprogrammen, Ausbildung von Nachwuchsführungskräften, Leitfäden für systematische Personaljahresgespräche/Zielvereinbarungsgespräche, angewandte Führungskräfte- und Personalleistungsbeurteilungssysteme inkl. Kriterien, Dokumentation von Führungskräfteworkshops, etc.

M2.10 Protokollierung, (Ergebnis-)Dokumentation/Auswertung

Protokollierung während des Interviews

- > Die Protokollierung während des Interviews richtet sich nach den Vorlieben des oder der Interviewenden und ist abhängig davon, ob den Interviewenden eine protokollierende Person zur Seite steht oder ob Interviewdurchführung und Protokollierung während des Interviews in einer Hand liegen.
- > Möglichkeiten sind: handschriftlich, rechnerunterstützt, Audioprotokoll

Information/Aufklärung der interviewten Person

- > Die interviewte Person ist über a) die Protokollmethode und b) die weitere Aufbereitung und Nutzung der Aufzeichnungen (Möglichkeiten und Grenzen der Anonymität!) zu informieren.
- > Es empfiehlt sich, explizit das Einverständnis der interviewten Person hierüber einzuholen.

(Ergebnis-) Dokumentation/Auswertung

- > Die Auswertung der Interviewergebnisse ist durch die vorgegebenen Gesprächsteile zumindest teilweise standardisierbar.
- > Bewährt hat sich der Übertrag der protokollierten Gesprächsinhalte nach dem folgenden Muster im Anschluss an das Interview (vollständige Protokollvorlage siehe Anhang M2.4):

	Thema und neutrale Beschreibung 	
Stärken / Vorteile / Chancen / Positives		Schwächen / Nachteile / Risiken / Negatives
...	Thema 1	...
...	Thema 2	...

Hinweis: pro Zeile handelt es sich um ein Thema/Themenkomplex/Cluster o.ä. Die Benennung obliegt dem oder der jeweiligen Interviewenden. Das bedeutet gleichzeitig, dass in der linken oder in der rechten Spalte nicht zwangsläufig bei jedem Thema Protokollierungen erfolgen müssen bzw. können: je nach Antworten des Interviewten. Zur Verdeutlichung ein Beispiel-Ausschnitt:

+ Stärken / Vorteile / Chancen / Positives	Thema und neutrale Beschreibung	- Schwächen / Nachteile / Risiken / Negatives
... Zur Reduktion der Entgrenzungsgefahr bei Beschäftigten im Home-Office ist der Zugriff auf den Server nach 19 Uhr technisch nicht mehr möglich (automatischer Abschaltvorgang) Per Dienstvereinbarung wird die ständige Erreichbarkeit von Beschäftigten nach Dienstschluss eingeschränkt	Gefahr der Entgrenzung ➤ Der persönliche Umgang mit Entgrenzung seitens des Beschäftigten ist ebenso entscheidend wie der Einfluss auf die Entgrenzung des Beschäftigten durch die jeweilige Führungskraft	... Einzelne Führungskräfte verfassen und senden E-Mails an ihre unterstellten Beschäftigten am Wochenende Abgrenzungen seitens der Beschäftigten fallen hierdurch vermehrt schwer, da eine Drucksituation durch eine empfundene sofortige Antwortreaktion die Folge ist
<div data-bbox="272 1158 651 1503" data-kind="parent" data-rs="2"> <div data-bbox="272 1301 304 1361">➤</div> <div data-bbox="384 1305 539 1366">Die Tabelle ist beispielhaft</div> </div>	Qualifizierungskonzepte für Nachwuchsführungskräfte ➤ Modulare Schulungskonzepte sind aufgestellt. Unterteilung in Grundschulungen und Aufbauschulungen	Innerhalb der Schulungsmodule keine Inhalte bzgl. Digitalisierung und die dadurch vorhandene Änderung der Führungsrolle und der Führungsaufgaben erkennbar
...	...	...



M2.11

Tipps und Anregungen zur Interviewdurchführung

Wichtig ist ...

- > sich mit dem geplanten Interviewleitfaden umfassend vertraut zu machen.
- > einen Einstieg zu finden, um eine angenehme Gesprächsatmosphäre zu schaffen.
- > sich ggf. selbst vorzustellen (wenn nicht bei der zu interviewenden Person bekannt)
- > zu Beginn des Interviews eine Vorausschau auf das Interviewziel/den Zweck, Inhalte, Dauer etc. zu geben.
- > auf die Art der Protokollierung einzugehen.
- > stets aufmerksam und aktiv zuzuhören und die Interviewpartnerin oder den Interviewpartner nicht zu unterbrechen.
- > immer nur eine Frage zu stellen, nicht mehrere gleichzeitig.
- > der Interviewpartnerin oder dem Interviewpartner Zeit zum Nachdenken zu lassen und Pausen zu zulassen.
- > wenn Antworten unverständlich sind: nachzufragen und/oder selbst zusammenzufassen, um zu klären, ob man die Antwort richtig verstanden hat.
- > Antworten ggf. konkretisieren zu lassen; Beispiele nennen lassen und selber Beispiele zu geben.
- > gute Überleitungen zwischen den Frageblöcken zu finden.
- > nicht nur den Interviewleitfaden/die zuvor ausgewählten Fragen abzuarbeiten, sondern zu reagieren und flexibel zu sein, wenn die Interviewpartnerin oder der Interviewpartner etwas Wichtiges/Interessantes zu äußern hat.
- > den Leitfaden im Auge zu behalten.
- > keine rhetorischen Fragen und Suggestivfragen zu stellen.
- > die Räumlichkeiten, Technik, Getränke vorzubereiten.
- > **sich am Ende stets für das Interview und die Antworten zu bedanken!**



Organisationsanalyse Modul Personalführung + Kultur

Interviewleitfaden **Führungskräfte**: Personalführung + Kultur

Organisation/Bereich/Abteilung o.ä.:	
Interviewte/Teilnehmende:	
Interviewende:	
Datum/Uhrzeit:	
Ort:	

Interviewinhalte:

- 1 Klärung des Begriffes Digitalisierung als Grundlage des Interviews
- 2 Formen der Digitalisierung
- 3 Veränderung der Führungsrolle und der Führungsanforderungen
- 4 Anforderungen an die Beschäftigten
- 5 Beziehung und Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Beschäftigtem im Rahmen der Digitalisierung
- 6 Schutz vor unangemessener Kontrolle und Bewertung der Beschäftigten und Führungskräfte
- 7 Systematische Personal(-jahres)gespräche
- 8 Kulturveränderung in der Abteilung/im Team (Organisation)
- 9 Integration der Beschäftigten und Führungskräfte bei digitalen Veränderungen/ Veränderungsprojekten
- 10 Qualifizierung von Beschäftigten und Führungskräften
- 11 Einarbeitung von Beschäftigten

1 Klärung des Begriffes Digitalisierung als Grundlage des Interviews

1.1

Definition: Digitalisierung

Der Begriff Digitalisierung lässt sich grundsätzlich auf zwei Arten verstehen:

1. **Rein technisches Verständnis:** Unter Digitalisierung versteht man i.e.S. die Aufbereitung von Informationen zur Verarbeitung oder Speicherung in einem digitaltechnischen System.
2. **Gesamthafes Verständnis:** Die Digitalisierung ist ein durch technologische Entwicklungen getriebener bzw. ermöglichter Transformationsprozess von Unternehmen bzw. ganzen Branchen, der weitreichende strategische, organisatorische und soziokulturelle Veränderungen mit sich bringt.

(Quelle: Petry, T. (Hrsg.). 2016. Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. Freiburg: Haufe.)

Anmerkungen/Hinweise

- Dieses Interview bezieht sich auf die Gesamtheit der durch neue digitale Technologien getriebenen Veränderungen.



3 Veränderung der Führungsrolle und der Führungsanforderungen

3.1	Anmerkung/Hinweise - Im Rahmen der Digitalisierungsdiskussion wird stets auch der Begriff „Digital Leadership“ als eine der zentralen Schlüsselfunktionen zur Bewältigung der neuen Herausforderungen durch die immer stärkere Digitalisierung von Organisationen genannt. Frage: Digital Leadership - Haben Sie eine Vorstellung, was mit „Digital Leadership“ gemeint sein könnte? Was verbirgt sich hinter dem Begriff? Was ist „Digital Leadership“ für Sie? Anmerkung/Hinweise - Digital Leadership = (wissenschaftlicher) Ansatz zur Definition der Aufgaben und Werkzeuge der Führung in Zeiten der Digitalisierung allgemein und in Phasen der Transformation in die Digitalisierung im Speziellen - Unterschiedlichste Definition des Begriffes - Beispiel: Digital Leadership = - Leadership mit Hilfe digitaler Anwendungen - Führung von Digital Natives - Leadership während des Prozesses der digitalen Transformation (Quelle: http://www.digital-hills.de/digital-leadership-einfuehrung.html)
3.2	Fragen: Veränderung der Führungsrolle im Rahmen der Digitalisierung - Hat sich Ihre Rolle als Führungskraft durch die Digitalisierung verändert: - durch organisationale Vorgaben/durch das Management? - durch veränderte Ansprüche/Erwartungen der Beschäftigten? - durch die betrieblichen Interessenvertretungen? - durch sonstige Interessensvertreter oder Einflüsse? - Wird sich Ihrer Meinung nach die Führungsrolle zukünftig noch weiter verändern? Wenn ja, in welche Richtung?
3.3	Fragen: Veränderung der Führungsanforderungen im Rahmen der Digitalisierung - Wie verändern sich Ihrer Meinung nach die Anforderungen an Führungskräfte durch die Digitalisierung – in Bezug auf neue ... - fachliche, - methodische/technische, - organisationale, - soziale Anforderungen? - Welche Fähigkeiten braucht Ihrer Meinung nach eine Führungskraft insbesondere?
3.4	Fragen: Vorbildfunktion Wo sehen Sie Ihre Vorbildrolle als Führungskraft im Rahmen der Digitalisierung als besonders wichtig an (z.B. Selbstmanagement, Umgang mit neuen Medien)?
3.5	Fragen: Attraktivität der (neuen) Führungsrolle - Was wird zukünftig von den Führungskräften mehr „gefordert“ werden? - Wird die Führungsrolle durch die zunehmende Digitalisierung aus Ihrer Sicht attraktiver oder weniger attraktiv? - Sehen Sie die Gefahr, dass durch die Digitalisierung der Druck auf Sie als Führungskraft zunehmen wird? Wenn ja, worin sehen Sie die Ursachen dafür?

3.6	Fragen: Best Practice – Veränderung der Führungsrolle und der Führungsanforderungen Zur Gestaltung/Gewährleistung Guter digitaler Arbeit: ▪ Können Sie (zu diesem Themenkomplex) positive Beispiele aus Ihrem Arbeitsbereich nennen, die anderen Abteilungen oder Teams als Vorbild dienen könnten (Best Practice)? Oder können Sie Beispiele schildern, mit denen Sie persönlich gute Erfahrungen gemacht haben bzgl. eigener Vorgehensweisen?
3.7	Fragen: Negativbeispiele – Veränderung der Führungsrolle und der Führungsanforderungen ▪ Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?

4 Veränderungen der Führungsaufgaben

4.1	Anmerkungen/Hinweise - Die Führungsaufgabe besteht aus sach-/ziel- und personenbezogene Führungsaufgaben sowie aus Managementaufgaben Fragen: Führungsaufgaben - Verändern sich durch die zunehmende Digitalisierung Ihre sachbezogenen Führungsaufgaben, gibt es z.B. neue oder andere Aufgaben, die eventuell auch zu delegieren sind? - Welche Auswirkungen hat das auf Ihre tägliche Arbeit? - Haben sich durch die zunehmende Digitalisierung Ihre personenbezogenen Führungsaufgaben verändert, z.B. Veränderungen im Umgang mit Personalgesprächen, Veränderungen in Bezug auf Motivationsbemühungen? - Haben sich durch die zunehmende Digitalisierung Ihre Managementaufgaben verändert?
4.2	Fragen: Best Practice – Veränderung der Führungsaufgaben Zur Gestaltung/Gewährleistung Guter digitaler Arbeit: Können Sie (zu diesem Themenkomplex) positive Beispiele aus Ihrem Arbeitsbereich nennen, die anderen Abteilungen oder Teams als Vorbild dienen könnten (Best Practice)? Oder können Sie Beispiele schildern, mit denen Sie persönlich gute Erfahrungen gemacht haben bzgl. eigener Vorgehensweisen?
4.3	Fragen: Negativbeispiele – Veränderung der Führungsaufgaben Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?

5.1	Frage: Persönliche Beziehung ▪ Hat sich Ihre persönliche Beziehung zu Ihren Beschäftigten geändert? ▪ Erschwert oder erleichtert die Digitalisierung (z.B. durch E-Mail-Kontakte, soziale Netzwerke) Ihre persönliche Beziehung zu Ihren unterstellten Beschäftigten? ▪ Ist Ihre Beziehung distanzierter oder näher geworden? Fühlen Sie sich „näher“ an Ihren Beschäftigten oder „weiter weg“?
5.2	Fragen: Kontakt und Abstimmung – Führen auf Distanz ▪ Ist Ihre räumliche Distanz zu Ihren Beschäftigten durch die Digitalisierung vergrößert worden? ▪ Wenn ja: Wie halten Sie trotz der räumlichen Trennung den persönlichen Kontakt mit den Beschäftigten aufrecht? ▪ Wie ermöglichen Sie trotz räumlicher Abwesenheit eine „offene Tür“? ▪ Welche Möglichkeiten bietet die Digitalisierung, um räumliche Distanz auszugleichen? Was nutzen Sie? Welche Strukturen oder Instrumente setzen Sie dafür ein? Welche Vorgehensweise würden Sie empfehlen? ▪ Wie steuern Sie ihr (evtl. standortverteiltes) Team? Wie werden die Führungsaufgaben (z.B. Aufgabenverteilung, Kontrolle, Unterstützung, etc.) in diesem Fall umgesetzt? Wo sehen Sie dabei kritische Punkte bzw. Bereiche?
5.3	Fragen: Motivation der Beschäftigten ▪ Welche Möglichkeiten sehen Sie, Ihren Beschäftigten trotz des autonomen bzw. entfernten Arbeitens, persönliches Feedback zu geben? ▪ Wie motivieren Sie ihre Beschäftigten trotz ggf. räumlicher Distanz und weitgehend selbstständigen Arbeitens? Wie gehen Sie dabei vor? ▪ Wie übermitteln Sie Ihren Beschäftigten persönliche Wertschätzung?
5.4	Anmerkungen /Hinweise: ▪ Empowerment: die Ermächtigung, Ausstattung mit Vollmachten bzw. Bevollmächtigung des Beschäftigten oder sogar von ganzen Teams, um Fähigkeiten besser einzusetzen Fragen: Empowerment ▪ Haben die Digitalisierung oder die digitalisierten Arbeitsabläufe zur Vergrößerung oder zur Verkleinerung von Entscheidungsspielräumen der Beschäftigten beigetragen? Wo sind die Spielräume vergrößert? Wo verkleinert? ▪ Welche Möglichkeiten sehen Sie als Führungskraft bei Ihren Beschäftigten ▪ die Übernahme von Eigenverantwortung, ▪ das selbstständige Arbeiten, ▪ die Selbstorganisationsfähigkeit zu fördern?
5.5	Fragen: Entgrenzung ▪ Wo und wie nehmen Sie zeitliche, räumliche und organisatorische Entgrenzung (-smöglichkeiten) Ihrer Beschäftigten wahr? ▪ Wie gehen Sie mit einer möglichen Entgrenzung bei sich selber um? ▪ Welche Regelungen/Regelungsstrukturen liegen vor, um Ihre Beschäftigten vor ständiger Erreichbarkeit und einer Entgrenzung der Arbeit zu schützen? ▪ Gibt es Regulationsgrenzen? ▪ Sehen Sie die Smart- bzw. Flexible-Working-Konzepte (Home-Office, Teleworking etc.) eher als Chance oder als Gefahr und Risiko?

5.6	Anmerkungen/Hinweise: - Als Führungskraft haben Sie eine sog. Fürsorgepflicht gegenüber Ihren Beschäftigten. „Gesund zu führen“ ist ein oft genannter Anspruch an Führungskräfte bzw. eine an sie herangetragene Führungsaufgabe. Fragen: Fürsorgepflicht und „Gesundes Führen“? - Wie stehen Sie als Führungskraft zu der Führungsaufgabe „Gesundes Führen“? Stimmen Sie zu, dass dies eine Aufgabe im Rahmen Ihrer Führungsarbeit ist? - Erschwert oder erleichtert die Digitalisierung Ihre Arbeit im Bereich Fürsorgepflicht und „Gesundes Führen“? - Stehen „Leistung einfordern“ und „Fürsorgepflicht“ für Sie im Widerspruch? - Wenn ja: Wie meistern Sie diesen gefühlten Widerspruch? - Wenn nein: Was tun Sie, um beides nicht als Widerspruch erlebbar zu machen? - Wie sichern Sie ab, dass sich Beschäftigte nicht überfordern (sowohl emotional als auch körperlich)? - Wenn vorhanden: Wie sehen Sie diese Thematik in Bezug auf die freie Mitarbeitenden?
5.7	Fragen: Best Practice – Beziehung und Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Beschäftigten im Rahmen der Digitalisierung Zur Gestaltung/Gewährleistung Guter digitaler Arbeit: Können Sie (zu diesem Themenkomplex) positive Beispiele aus Ihrem Arbeitsbereich nennen, die anderen Abteilungen oder Teams als Vorbild dienen könnten (Best Practice)? Oder können Sie Beispiele schildern, mit denen Sie persönlich gute Erfahrungen gemacht haben bzgl. eigener Vorgehensweisen?
5.8	Fragen: Negativbeispiele – Beziehung und Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Beschäftigten im Rahmen der Digitalisierung Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?

6 Schutz vor unangemessener Kontrolle und Bewertung der Beschäftigten und Führungskräfte

6.1	Fragen: Thematisierung ethischer Fragen Wie stellen Sie sich neuen ethischen Themen, die durch die fortschreitende Digitalisierung entstehen: z.B. Schutz vor der teilweise vereinfachten technischen Leistungskontrolle der Beschäftigten („der gläserne Mitarbeitende“)?
6.2	Anmerkungen/Hinweise - Es entsteht ein Spannungsverhältnis zwischen der Nutzung von Kennzahlen für die Prozessoptimierung und der Nutzung von Kennzahlen für die Kontrolle (Überwachung) der Beschäftigten. Hier muss der praktische Nutzen gegen moralische Erwägungen abgewogen werden. Fragen: Bewertung der Beschäftigten und Führungskräfte - Gibt es eine systematische Personalleistungsbeurteilung? Wenn ja: ist „digitale Kompetenz“ o.ä. ein Beurteilungskriterium? - Hat Digitalisierung einen Einfluss auf die Erfassung von Leistungskriterien? Wird dies damit erleichtert? - Haben sich durch die zunehmende Digitalisierung die Kontroll- und Überwachungsmöglichkeiten in Bezug auf Ihre Beschäftigten grundsätzlich verändert? Sind die Möglichkeiten größer geworden? Wie erfolgt der Schutz gegen eine unangemessene Kontrolle? - Was bedeutet das für Ihre Führungsarbeit? - Welche Möglichkeiten haben Sie, um die Leistung des einzelnen Beschäftigten einzuschätzen? Wie schützen Sie Ihre Beschäftigten hierbei vor unangemessener Bewertung? - Wie gehen Sie bei Beschäftigten vor, die Sie eher selten sehen, z.B. Beschäftigte die im Home-Office arbeiten oder im Außendienst tätig sind?
6.3	Fragen: Kontrollierbarkeit der Führungskräfte - Ergibt sich durch die Digitalisierung auch eine veränderte Kontrollierbarkeit Ihrer Person als Führungskraft? - Sind die Kontroll- und Überwachungsmöglichkeiten der Führungskräfte durch digitale Prozesse erhöht worden?
6.4	Fragen: Best Practice – Schutz vor unangemessener Kontrolle und Bewertung der Beschäftigten und Führungskräfte Zur Gestaltung/Gewährleistung Guter digitaler Arbeit: Können Sie (zu diesem Themenkomplex) positive Beispiele aus Ihrem Arbeitsbereich nennen, die anderen Abteilungen oder Teams als Vorbild dienen könnten (Best Practice)? Oder können Sie Beispiele schildern, mit denen Sie persönlich gute Erfahrungen gemacht haben bzgl. eigener Vorgehensweisen?
6.5	Fragen: Negativbeispiele – Schutz vor unangemessener Kontrolle und Bewertung der Mitarbeiter und Führungskräfte Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?

7 Systematische Personal(-jahres)gespräche

7.1	Fragen: systematische Personalgespräche - Finden Personaljahresgespräche/Zielvereinbarungsgespräche statt? Wenn ja: haben sich Änderungen durch die zunehmende Digitalisierung gezeigt? - Finden Krankenrückkehrgespräche statt? Wenn ja: welche Erkenntnisse können Sie daraus ableiten? - Finden Austrittsgespräche/Kündigungsgespräche statt? Wenn ja: welche Erkenntnisse können Sie daraus ableiten?
7.2	Fragen: Best Practice – Systematische Personal(-jahres)gespräche Zur Gestaltung/Gewährleistung Guter digitaler Arbeit: Können Sie (zu diesem Themenkomplex) positive Beispiele aus Ihrem Arbeitsbereich nennen, die anderen Abteilungen oder Teams als Vorbild dienen könnten (Best Practice)? Oder können Sie Beispiele schildern, mit denen Sie persönlich gute Erfahrungen gemacht haben bzgl. eigener Vorgehensweisen?
7.3	Fragen: Negativbeispiele – Systematische Personal(-jahres)gespräche Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?

8 Kulturveränderung in der Abteilung/im Team (Organisation) durch die Digitalisierung

8.1	Fragen: Kultur und Auswirkung auf die Zusammenarbeit ▪ Verändert Arbeit 4.0/die Digitalisierung die Kultur Ihrer Abteilung/Ihres Teams (Organisation)? ▪ Hat die Digitalisierung Auswirkungen auf das Zusammenwirken der Menschen in Ihrer Organisation? ▪ Wie wirkt sich die Digitalisierung generell auf die Bedürfnissen/Erwartungen der Beschäftigten aus?
8.2	Fragen: Auswirkungen auf bestimmte Mitarbeitergruppen ▪ Sehen Sie Mitarbeitergruppen in Ihrer Abteilung/Ihres Teams, die von der Digitalisierung eher profitieren? Warum? 1. Freie vs. feste Mitarbeitende 2. Qualifizierungsniveau: Gibt es negative Auswirkungen z.B. auf geringer Qualifizierte? 3. Demografie: Sehen Sie demografische Unterschiede in Bezug auf die Auswirkungen und Herausforderungen für Ihre Beschäftigten? 4. Geschlecht: Gibt es Unterschiede aufgrund des Geschlechts? 5. Gibt es andere Beschäftigtengruppen, die eher negative Auswirkungen spüren?
8.3	Fragen: Förderung der Teamarbeit ▪ Wo fördert und wo behindert die Digitalisierung die Teamarbeit in Ihrer Abteilung/in Ihrem Team? ▪ Welche Aufgaben ergeben sich dadurch für Sie als Führungskraft? ▪ Welche Möglichkeiten bieten soziale Plattformen, Blogs oder interne Netzwerke oder andere digitale Instrumente, um die Zusammenarbeit im Team zu verbessern? Welche Medien nutzen Sie und was sind die Vor- und Nachteile?
8.4	Frage. Sinnhaftigkeit der Arbeit ▪ Inwieweit sehen Sie die Gefahr des Verlustes der Sinnhaftigkeit der Arbeit im Zuge der zunehmenden Digitalisierung, z.B. durch die Zergliederung von Arbeitsprozessen? ▪ Welche Möglichkeiten gibt es, diesem Prozess entgegen zu wirken? ▪ Was können Sie als Führungskraft tun bzw. was tun Sie?
8.5	Fragen: Best Practice – Kulturveränderung in der Abteilung/im Team (Organisation) durch die Digitalisierung Zur Gestaltung/Gewährleistung Guter digitaler Arbeit: ▪ Können Sie (zu diesem Themenkomplex) positive Beispiele aus Ihrem Arbeitsbereich nennen, die anderen Abteilungen oder Teams als Vorbild dienen könnten (Best Practice)? Oder können Sie Beispiele schildern, mit denen Sie persönlich gute Erfahrungen gemacht haben bzgl. eigener Vorgehensweisen?
8.6	Fragen: Negativbeispiele – Kulturveränderung in der Abteilung/im Team (Organisation) durch die Digitalisierung ▪ Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?

9.1	Fragen: Integration der Beschäftigten bei digitalen Veränderungen ▪ Wie informieren Sie Ihre Beschäftigten, wenn Veränderungen in der Arbeitsorganisation oder innerhalb von Arbeitsabläufen aufgrund von Digitalisierung (z.B. neue Hard- oder Software) anstehen? ▪ Können die Beschäftigten Einfluss auf die Art, Anwendung, Implementierung o.ä. von Digitalisierungsvorhaben nehmen? Welche Einflussmöglichkeiten besitzen sie? ▪ Wie werden die Ideen der Beschäftigten integriert? Gibt es eine systematische Vorgehensweise? ▪ Wie werden Beschäftigte systematisch in die Planung und Umsetzung von Veränderungen mit einbezogen? Finden z.B. Workshops statt, um die Ideen der Beschäftigten mit einzubringen? ▪ Besitzen Sie als Führungskraft Möglichkeiten, Ihre Beschäftigten zu integrieren? Was konkret können Sie tun? ▪ Wie können Ihrer Meinung nach Beschäftigte (noch) besser in Veränderungsprozesse einbezogen werden?
9.2	Fragen: Integration der Führungskräfte bei digitalen Veränderungen ▪ Wie werden Sie Als Führungskraft informiert, wenn Veränderungen in der Arbeitsorganisation oder –abläufen aufgrund von Digitalisierung (z.B. neue Hard- oder Software) anstehen? ▪ Können Sie Einfluss auf die Art, Anwendung, Implementierung o.ä. von Digitalisierungsvorhaben nehmen? Welche Einflussmöglichkeiten besitzen Sie? ▪ Wie werden Ihre Ideen integriert? Gibt es eine systematische Vorgehensweise? ▪ Wie können Sie als Führungskraft Ihrer Meinung nach Beschäftigte (noch) besser in Veränderungsprozesse einbezogen werden? ▪ Wenn vorhanden: Wie sehen Sie diese Thematik in Bezug auf die freien Mitarbeitenden?
9.3	Fragen: Best Practice – Partizipation und Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten Zur Gestaltung/Gewährleistung Guter digitaler Arbeit: ▪ Können Sie (zu diesem Themenkomplex) positive Beispiele aus Ihrem Arbeitsbereich nennen, die anderen Abteilungen oder Teams als Vorbild dienen könnten (Best Practice)? Oder können Sie Beispiele schildern, mit denen Sie persönlich gute Erfahrungen gemacht haben bzgl. eigener Vorgehensweisen?
9.4	Fragen: Negativbeispiele – Partizipation und Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten ▪ Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?

10 Qualifizierung von Beschäftigten und Führungskräften

10.1	Fragen: Qualifizierungsangebote zum Thema Digitalisierung ▪ Werden Mitarbeiter für Chancen und Gefahren der Digitalisierung seitens der Organisation sensibilisiert und in Selbst-Management-Fähigkeiten (als „digitale Schlüsselkompetenz“) geschult (z.B. digitale Abstinenz von der Arbeit in freien Zeiten etc.)? ▪ Gibt es systematische Qualifikationsangebote mit dem Meta-Thema Digitalisierung – in Bezug auf soziale und überfachliche Kompetenzen („weiche“ Faktoren über technische Themen hinaus wie z.B. Empowerment, Resilienz, Selbstmanagement, Führen auf Distanz)? ▪ Wie spezifisch sind die Angebote (Zielgruppe, Themen)? ▪ Wenn vorhanden: Wie stellen Sie notwendige Qualifizierungen für die freien Mitarbeitenden sicher? ▪ Welche Unterstützungsmöglichkeiten neben Trainings und Seminaren durch die Organisation werden Ihnen als Führungskraft und den anderen Führungskräften noch geboten? ▪ Welche weitere Unterstützung wünschen Sie sich (z.B. kollegiale Beratung, Coaching)?
10.2	Fragen: Qualifizierungsbedarfe zum Thema Digitalisierung ▪ Können Sie als Führungskraft Bedarfe artikulieren? ▪ Abteilungs-/teamspezifische Veranstaltungen: Können Sie spezielle Bedarfe und Themen initiieren, die ggf. nur in Ihrer Abteilung/Ihrem Team relevant sind und nur für Ihre Abteilung/Ihr Team angeboten werden? ▪ Haben die Beschäftigten systematisch Möglichkeiten, Bedarfe zu artikulieren? ▪ Wenn vorhanden: Wie werden Bedarfe von freien Mitarbeitenden erhoben? ▪ Was tun Sie als Führungskraft, um Qualifizierung für Ihre Beschäftigten zu gewährleisten? ▪ Wo sehen Sie noch erhöhten Qualifikationsbedarf im Rahmen der Digitalisierung bei den Führungskräften?
10.3	Fragen: Best Practice – Qualifizierung von Beschäftigten und Führungskräften Zur Gestaltung/Gewährleistung Guter digitaler Arbeit: ▪ Können Sie (zu diesem Themenkomplex) positive Beispiele aus Ihrem Arbeitsbereich nennen, die anderen Abteilungen oder Teams als Vorbild dienen könnten (Best Practice)? Oder können Sie Beispiele schildern, mit denen Sie persönlich gute Erfahrungen gemacht haben bzgl. eigener Vorgehensweisen?
10.4	Fragen: Negativbeispiele – Qualifizierung von Beschäftigten und Führungskräften ▪ Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?

11 Einarbeitung von Beschäftigten

11.1

Fragen: Einarbeitung

- Ändern sich die Anforderungen an die Einarbeitung von neuen Beschäftigten durch die Digitalisierung?
- Wie stellen Sie die Einarbeitung in Bezug auf die Beherrschung von digitalen Geräten, Software und digitalen Prozessen sicher?
- Nutzen Sie Einarbeitungskonzepte oder z.B. Mentoring bei der Einarbeitung von neuen Beschäftigten?

11.2

Fragen: Best Practice – Einarbeitung von Beschäftigten

Zur Gestaltung/Gewährleistung Guter digitaler Arbeit:

- Können Sie (zu diesem Themenkomplex) positive Beispiele aus Ihrem Arbeitsbereich nennen, die anderen Abteilungen oder Teams als Vorbild dienen könnten (Best Practice)? Oder können Sie Beispiele schildern, mit denen Sie persönlich gute Erfahrungen gemacht haben bzgl. eigener Vorgehensweisen?

11.3

Fragen: Negativbeispiele – Einarbeitung von Beschäftigten

- Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?



Organisationsanalyse Modul Personalführung + Kultur

Interviewleitfaden **Beschäftigte:** Personalführung + Kultur

Organisation/Bereich/Abteilung o.ä.:	
Interviewte/Teilnehmende:	
Interviewende:	
Datum/Uhrzeit:	
Ort:	

Interviewinhalte:

- 1 Klärung des Begriffes Digitalisierung als Grundlage des Interviews
- 2 Formen der Digitalisierung
- 3 Veränderung der Führungsrolle und der Führungsanforderungen
- 4 Beziehung und Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Beschäftigtem im Rahmen der Digitalisierung
- 5 Schutz vor unangemessener Kontrolle und Bewertung der Beschäftigten
- 6 Systematische Personal(-jahres)gespräche
- 7 Kulturveränderung in der Abteilung/im Team (Organisation)
- 8 Integration der Beschäftigten bei digitalen Veränderungen/Veränderungsprojekten
- 9 Qualifizierung von Beschäftigten
- 10 Einarbeitung von Beschäftigten

1 Klärung des Begriffes Digitalisierung als Grundlage des Interviews

1.1

Definition: Digitalisierung

Der Begriff Digitalisierung lässt sich grundsätzlich auf zwei Arten verstehen:

1. **Rein technisches Verständnis:** Unter Digitalisierung versteht man i.e.S. die Aufbereitung von Informationen zur Verarbeitung oder Speicherung in einem digitaltechnischen System.
2. **Gesamthafes Verständnis:** Die Digitalisierung ist ein durch technologische Entwicklungen getriebener bzw. ermöglichter Transformationsprozess von Unternehmen bzw. ganzen Branchen, der weitreichende strategische, organisatorische und soziokulturelle Veränderungen mit sich bringt.

(Quelle: Petry, T. (Hrsg.). 2016. Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. Freiburg: Haufe.)

Anmerkungen/Hinweise

- Dieses Interview bezieht sich auf die Gesamtheit der durch neue digitale Technologien getriebenen Veränderungen.



2

Frage/Skalierung (Anhang M2.2): Digitalisierungsformen

Welche Formen der Digitalisierung spielen in Ihrer Organisation/Abteilung eine Rolle?
Bitte skalieren Sie von (5) überaus große Rolle (4) große Rolle (3) mittlere Rolle (2) kleine Rolle (1) keine Rolle.

1. Elektronische Kommunikation (z. B. E-Mail, Smartphone, soziale Netze)
2. Arbeit mit unterstützenden elektronischen Geräten (z.B. Scanner, Datenbrillen, Diagnoseinstrumente)
3. Software-gesteuerte Arbeitsabläufe (z.B. Produktions-, Termin-, Routenplanung)
4. Über das Internet- oder Intranet mit verschiedenen Personen/Abteilungen an einem gemeinsamen Projekt arbeiten
5. Arbeit mit computergesteuerten Maschinen oder Robotern (Hard- und Software)

(Quelle/ in Anlehnung an: DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2016. Darstellung Seite 6)

Anmerkungen/Hinweise

- Screenshot des separat zu nutzenden Dokumentes „Ausmaß und Form der digitalen Arbeit“

Beispiel:

Welche Formen der Digitalisierung spielen in Ihrer Organisation/in Ihrer Abteilung/für Ihre Arbeit eine Rolle?

(Bitte ankreuzen ☒)

	1 Elektronische Kommunikation	2 Arbeit mit unterstützenden elektronischen Geräten	3 Software-gesteuerte Arbeitsabläufe	4 Über das Internet oder Intranet mit verschiedenen Personen/Abteilungen an einem gemeinsamen Projekt arbeiten	5 Arbeit mit computer-gesteuerten Maschinen und Robotern
... überaus große Rolle	 z.B. E-Mail, Smartphone, soziale Netze	 z.B. Scanner, Drucker, Datenbrillen, Tablets, Kameras, Diagnosewerkzeuge	 z.B. Ablaufplanung, Dokumentationssoftware, papierloses Büro, Produktions-, Termin-, Routenplanung		
... große Rolle					
... mittlere Rolle					
... Meine Rolle					
... keine Rolle					

(Quelle: in Anlehnung an: Institut DGB-Index Gute Arbeit, DGB-Index Gute Arbeit, der Report 2016. In: Report 2016 – Schwerpunkt: Digitalisierung der Arbeitswelt. <http://redesign-gute-arbeit.dgb.de/H44048-77627-6168-9006-1166-8848-525400-5a7fa> (abgerufen am 07.02.2017).

3 Veränderung der Führungsrolle und der Führungsanforderungen

3.1	Fragen: Veränderung der Führungsrolle im Rahmen der Digitalisierung - Hat sich die Rolle der Führungskräfte durch die Digitalisierung verändert: - durch organisationale Vorgaben/durch das Management? - durch veränderte Ansprüche/Erwartungen der Beschäftigten? - durch die betrieblichen Interessenvertretungen? - durch sonstige Interessenvertretung oder Einflüsse? - Wird sich Ihrer Meinung nach die Führungsrolle zukünftig noch weiter verändern? Wenn ja, in welche Richtung? - Welche Anforderungen müssen Führungskräfte aufgrund der zunehmenden Digitalisierung erfüllen?
3.2	Fragen: Vorbildfunktion Wo sehen Sie die Vorbildrolle der Führungskräfte im Rahmen der Digitalisierung als besonders wichtig an (z.B. Selbstmanagement, Umgang mit neuen Medien)?
3.3	Fragen: Best Practice – Veränderung der Führungsrolle und der Führungsanforderungen Zur Gestaltung/Gewährleistung Guter digitaler Arbeit: Können Sie (zu diesem Themenkomplex) positive Beispiele aus Ihrem Arbeitsbereich nennen, die anderen Abteilungen oder Teams als Vorbild dienen könnten (Best Practice)? Oder können Sie Beispiele schildern, mit denen Sie persönlich gute Erfahrungen gemacht haben bzgl. eigener Vorgehensweisen?
3.4	Fragen: Negativbeispiele – Veränderung der Führungsrolle und der Führungsanforderungen Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?

4.1	Frage: Persönliche Beziehung ▪ Hat sich Ihre persönliche Beziehung zu Ihrer Führungskraft geändert? ▪ Erschwert oder erleichtert die Digitalisierung (z.B. durch E-Mail-Kontakte, soziale Netzwerke) Ihre persönliche Beziehung zu Ihrer Führungskraft? ▪ Ist Ihre Beziehung distanzierter oder näher geworden? Fühlen Sie sich „näher“ an Ihrer Führungskraft oder „weiter weg“?
4.2	Fragen: Kontakt und Abstimmung – Führen auf Distanz ▪ Ist Ihre räumliche Distanz zu Ihrer Führungskraft durch die Digitalisierung vergrößert worden? ▪ Wenn ja: Wie halten Sie trotz der räumlichen Trennung den persönlichen Kontakt mit der Führungskraft aufrecht? ▪ Haben Sie trotz räumlicher Abwesenheit die Möglichkeit die „offene Tür“ bei der Führungskraft zu nutzen? ▪ Welche Möglichkeiten bietet die Digitalisierung, um räumliche Distanz auszugleichen? Was nutzen Sie? Welche Strukturen oder Instrumente setzen Sie dafür ein? Welche Vorgehensweise würden Sie empfehlen? ▪ Wie setzt Ihre Führungskraft die Führungsaufgaben (z.B. Aufgabenverteilung, Kontrolle, Unterstützung, etc.) in diesem Fall um? Wo sehen Sie dabei kritische Punkte bzw. Bereiche?
4.3	Fragen: Motivation der Beschäftigten ▪ Wie erhalten Sie von Ihrer Führungskraft trotz des autonomen bzw. entfernten Arbeitens, persönliches Feedback? Welche Möglichkeiten nutzt Ihre Führungskraft? ▪ Wie werden Sie trotz ggf. räumlicher Distanz und weitgehend selbstständigen Arbeitens motiviert? Wie wird dabei vorgegangen? ▪ Wie wird Ihnen von Ihrer Führungskraft persönliche Wertschätzung vermittelt?
4.4	Anmerkungen /Hinweise: ▪ Empowerment: die Ermächtigung, Ausstattung mit Vollmachten bzw. Bevollmächtigung des Beschäftigten oder sogar von ganzen Teams, um seine bzw. ihre Fähigkeiten besser einzusetzen. Fragen: Empowerment ▪ Haben die Digitalisierung oder die digitalisierten Arbeitsabläufe zur Vergrößerung oder zur Verkleinerung Ihrer Entscheidungsspielräume beigetragen? Wo sind die Spielräume vergrößert? Wo verkleinert? ▪ Welche Möglichkeiten nutzt Ihre Führungskraft, um ▪ die Übernahme von Eigenverantwortung, ▪ das selbstständige Arbeiten, ▪ die Selbstorganisationsfähigkeit zu fördern?
4.5	Fragen: Entgrenzung ▪ Welche Gefahren sehen Sie, dass es bei Ihnen oder Ihren Kollegen zu einer zeitlichen, räumlichen und organisatorischen Entgrenzung kommt? ▪ Wie gehen Sie mit einer möglichen Entgrenzung bei sich selber um? ▪ Welche Regelungen/Regelungsstrukturen liegen vor, um Beschäftigte vor ständiger Erreichbarkeit und einer Entgrenzung der Arbeit zu schützen? ▪ Gibt es Regulationsgrenzen? ▪ Sehen Sie die Smart- bzw. Flexible-Working-Konzepte (Home-Office, Teleworking etc.) eher als Chance oder als Gefahr und Risiko?

4.6	Anmerkungen /Hinweise: ▪ Eine Führungskraft hat eine sog. Fürsorgepflicht gegenüber Ihren Beschäftigten. „Gesund zu führen“ ist ein oft genannter Anspruch an Führungskräfte bzw. eine an sie herangetragene Führungsaufgabe. Fragen: Fürsorgepflicht und „Gesundes Führen“? ▪ Wie wird durch Ihre Führungskraft abgesichert, dass Sie sich oder Ihre Kollegen nicht überfordern (sowohl emotional als auch körperlich)? ▪ Was wünschen Sie sich von Ihrer Führungskraft?
4.7	Fragen: Best Practice – Beziehung und Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Beschäftigten im Rahmen der Digitalisierung Zur Gestaltung/Gewährleistung Guter digitaler Arbeit: ▪ Können Sie (zu diesem Themenkomplex) positive Beispiele aus Ihrem Arbeitsbereich nennen, die anderen Abteilungen oder Teams als Vorbild dienen könnten (Best Practice)? Oder können Sie Beispiele schildern, mit denen Sie persönlich gute Erfahrungen gemacht haben bzgl. eigener Vorgehensweisen?
4.8	Fragen: Negativbeispiele – Beziehung und Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Beschäftigten im Rahmen der Digitalisierung ▪ Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?

5 Schutz vor unangemessener Kontrolle und Bewertung der Beschäftigten

5.1	Anmerkungen/Hinweise - Es entsteht ein Spannungsverhältnis zwischen der Nutzung von Kennzahlen für die Prozessoptimierung und der Nutzung von Kennzahlen für die Kontrolle (Überwachung) der Beschäftigten. Hier muss der praktische Nutzen gegen moralische Erwägungen abgewogen werden. Fragen: Bewertung der Beschäftigten - Gibt es eine systematische Personalleistungsbeurteilung? Wenn ja: Ist „digitale Kompetenz“ o.ä. ein Beurteilungskriterium? - Hat Digitalisierung einen Einfluss auf die Erfassung von Leistungskriterien? Wird dies damit erleichtert? - Haben sich durch die zunehmende Digitalisierung die Kontroll- und Überwachungsmöglichkeiten in Bezug auf Ihre Arbeit grundsätzlich verändert? Sind die Möglichkeiten größer geworden? Haben Sie den Eindruck, vor unangemessener Kontrolle geschützt zu sein? - Was bedeutet das für Ihre Arbeit? - Wie wird Ihre Leistung durch Ihre Führungskraft eingeschätzt? Welche Möglichkeiten nutzt Ihre Führungskraft? Ist diese Einschätzung in Ihren Augen angemessen? - Wie geht Ihre Führungskraft vor, wenn Sie sich eher selten sehen, z.B. wenn Sie im Home-Office arbeiten oder im Außendienst tätig sind?
5.2	Fragen: Best Practice – Schutz vor unangemessener Kontrolle und Bewertung Zur Gestaltung/Gewährleistung Guter digitaler Arbeit: Können Sie (zu diesem Themenkomplex) positive Beispiele aus Ihrem Arbeitsbereich nennen, die anderen Abteilungen oder Teams als Vorbild dienen könnten (Best Practice)? Oder können Sie Beispiele schildern, mit denen Sie persönlich gute Erfahrungen gemacht haben bzgl. eigener Vorgehensweisen?
5.3	Fragen: Negativbeispiele – Schutz vor unangemessener Kontrolle und Bewertung Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?

6 Systematische Personal(-jahres)gespräche

6.1	Fragen: systematische Personalgespräche - Finden Personaljahresgespräche/Zielvereinbarungsgespräche statt? Wenn ja: haben sich Änderungen durch die zunehmende Digitalisierung gezeigt? - Finden Krankenrückkehrgespräche statt?
6.2	Fragen: Best Practice – systematische Personal(-jahres)gespräche Zur Gestaltung/Gewährleistung Guter digitaler Arbeit: Können Sie (zu diesem Themenkomplex) positive Beispiele aus Ihrem Arbeitsbereich nennen, die anderen Abteilungen oder Teams als Vorbild dienen könnten (Best Practice)? Oder können Sie Beispiele schildern, mit denen Sie persönlich gute Erfahrungen gemacht haben bzgl. eigener Vorgehensweisen?
6.3	Fragen: Negativbeispiele – systematische Personal(-jahres)gespräche Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?

7 Kulturveränderung in der Abteilung/im Team (Organisation) durch die Digitalisierung

7.1	Fragen: Kultur und Auswirkung auf die Zusammenarbeit - Verändert Arbeit 4.0/die Digitalisierung die Kultur Ihrer Abteilung/Ihres Teams (Organisation)? - Hat die Digitalisierung Auswirkungen auf das Zusammenwirken der Menschen in Ihrer Organisation? - Wie wirkt sich die Digitalisierung generell auf die Bedürfnissen/Erwartungen der Beschäftigten aus?
7.2	Fragen: Auswirkungen auf bestimmte Beschäftigtengruppen - Sehen Sie Beschäftigtengruppen in Ihrer Abteilung/Ihrem Team, die von der Digitalisierung eher profitieren? Warum? - Freie vs. feste Mitarbeitende - Qualifizierungsniveau: Gibt es negative Auswirkungen z.B. bei geringer Qualifizierte? - Demografie: Sehen Sie demografische Unterschiede in Bezug auf die Auswirkungen und Herausforderungen für die Beschäftigten? - Geschlecht: Gibt es Unterschiede aufgrund des Geschlechts? - Gibt es andere Beschäftigtengruppen, die eher negative Auswirkungen spüren?
7.3	Fragen: Förderung der Teamarbeit - Wo fördert und wo behindert die Digitalisierung die Teamarbeit in Ihrer Abteilung/in Ihrem Team? - Welche Möglichkeiten bieten soziale Plattformen, Blogs oder interne Netzwerke oder andere digitale Instrumente, um die Zusammenarbeit im Team zu verbessern? Welche Medien nutzen Sie und was sind die Vor- und Nachteile?
7.4	Frage. Sinnhaftigkeit der Arbeit - Inwieweit sehen Sie die Gefahr des Verlustes der Sinnhaftigkeit der Arbeit im Zuge der zunehmenden Digitalisierung, z.B. durch die Zergliederung von Arbeitsprozessen? - Welche Möglichkeiten gibt es, diesem entgegen zu wirken? - Was können Sie als Beschäftigter tun bzw. was tun Sie?
7.5	Fragen: Best Practice – Kulturveränderung in der Abteilung/im Team (Organisation) durch die Digitalisierung Zur Gestaltung/Gewährleistung Guter digitaler Arbeit: Können Sie (zu diesem Themenkomplex) positive Beispiele aus Ihrem Arbeitsbereich nennen, die anderen Abteilungen oder Teams als Vorbild dienen könnten (Best Practice)? Oder können Sie Beispiele schildern, mit denen Sie persönlich gute Erfahrungen gemacht haben bzgl. eigener Vorgehensweisen?
7.6	Fragen: Negativbeispiele – Kulturveränderung in der Abteilung/im Team (Organisation) durch die Digitalisierung Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?

8.1	Fragen: Integration der Beschäftigten bei digitalen Veränderungen ▪ Wie werden Sie als Beschäftigter informiert, wenn Veränderungen in der Arbeitsorganisation oder –abläufen aufgrund von Digitalisierung (z.B. neue Hard- oder Software) anstehen? ▪ Haben Sie als Beschäftigter die Möglichkeit Einfluss auf die Art, Anwendung, Implementierung o.ä. von Digitalisierungsvorhaben zu nehmen? Welche Einflussmöglichkeiten besitzen Sie? ▪ Wie werden Ihre Ideen als Beschäftigter integriert? Gibt es eine systematische Vorgehensweise? ▪ Wie werden Sie als Beschäftigter in die Planung und Umsetzung von Veränderungen mit einbezogen? Finden z.B. Workshops statt, um Ideen von Beschäftigten mit einbringen zu können? ▪ Wie können Ihrer Meinung nach Beschäftigte (noch) besser in Veränderungsprozesse einbezogen werden?
8.2	Fragen: Best Practice – Partizipation und Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten Zur Gestaltung/Gewährleistung Guter digitaler Arbeit: ▪ Können Sie (zu diesem Themenkomplex) positive Beispiele aus Ihrem Arbeitsbereich nennen, die anderen Abteilungen oder Teams als Vorbild dienen könnten (Best Practice)? Oder können Sie Beispiele schildern, mit denen Sie persönlich gute Erfahrungen gemacht haben bzgl. eigener Vorgehensweisen?
8.3	Fragen: Negativbeispiele – Partizipation und Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten ▪ Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?

9.1	Fragen: Qualifizierungsangebote zum Thema Digitalisierung ▪ Werden Sie und Ihre Kollegen für Chancen und Gefahren der Digitalisierung seitens der Organisation sensibilisiert und in Selbst-Management-Fähigkeiten (als digitale Schlüsselkompetenz) geschult (z.B. digitale Abstinenz von der Arbeit in freien Zeiten etc.)? ▪ Gibt es systematische Qualifikationsangebote mit dem Meta-Thema Digitalisierung – in Bezug auf soziale und überfachliche Kompetenzen? („weiche“ Faktoren über technische Themen hinaus wie z.B. wie Empowerment, Resilienz, Selbstmanagement, Führen auf Distanz)? ▪ Wie spezifisch sind die Angebote (Zielgruppe, Themen)? ▪ Wenn vorhanden: Wie werden notwendige Qualifizierungen für die frei Mitarbeitenden sichergestellt? ▪ Welche Unterstützungsmöglichkeiten neben Trainings und Seminaren durch die Organisation werden Ihnen als Beschäftigter und den anderen Kollegen und Kolleginnen noch geboten? ▪ Welche weitere Unterstützung wünschen Sie sich (z.B. kollegiale Beratung, Coaching)?
9.2	Fragen: Qualifizierungsbedarfe zum Thema Digitalisierung ▪ Können Sie als Beschäftigte Bedarfe artikulieren? ▪ Abteilungs-/Teamspezifische Veranstaltungen: Können Sie spezielle Bedarfe und Themen initiieren, die ggf. nur in Ihrer Abteilung/Ihrem Team relevant sind und nur für Ihre Abteilung/Ihr Team angeboten werden? ▪ Wenn vorhanden: Wie werden Bedarfe von freien Mitarbeitenden erhoben? ▪ Was tut Ihre Führungskraft, um die Qualifizierung für Sie und Ihre Kollegen und Kolleginnen zu gewährleisten? ▪ Wo sehen Sie noch erhöhten Qualifikationsbedarf im Rahmen der Digitalisierung bei den Beschäftigten?
9.3	Fragen: Best Practice – Qualifizierung von Beschäftigten und Führungskräften Zur Gestaltung/Gewährleistung Guter digitaler Arbeit: ▪ Können Sie (zu diesem Themenkomplex) positive Beispiele aus Ihrem Arbeitsbereich nennen, die anderen Abteilungen oder Teams als Vorbild dienen könnten (Best Practice)? Oder können Sie Beispiele schildern, mit denen Sie persönlich gute Erfahrungen gemacht haben bzgl. eigener Vorgehensweisen?
9.4	Fragen: Negativbeispiele – Qualifizierung von Beschäftigten und Führungskräften ▪ Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?

10 Einarbeitung von Beschäftigten

10.1

Fragen: Einarbeitung

- Ändern sich die Anforderungen an die Einarbeitung von neuen Beschäftigten durch die Digitalisierung?
- Wie wird die Einarbeitung in Bezug auf die Beherrschung von digitalen Geräten, Software und digitalen Prozessen sichergestellt?
- Werden Einarbeitungskonzepte oder z.B. Mentoring bei der Einarbeitung von neuen Beschäftigten eingesetzt?

10.2

Fragen: Best Practice – Einarbeitung von Beschäftigten

Zur Gestaltung/Gewährleistung Guter digitaler Arbeit:

- Können Sie (zu diesem Themenkomplex) positive Beispiele aus Ihrem Arbeitsbereich nennen, die anderen Abteilungen oder Teams als Vorbild dienen könnten (Best Practice)? Oder können Sie Beispiele schildern, mit denen Sie persönlich gute Erfahrungen gemacht haben bzgl. eigener Vorgehensweisen?

10.3

Fragen: Negativbeispiele – Einarbeitung von Beschäftigten

- Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?



Fragebogen „Ausmaß und Form der digitalen Arbeit“

Fragebogen „Ausmaß und Form der digitalen Arbeit“

Befragte Personen:

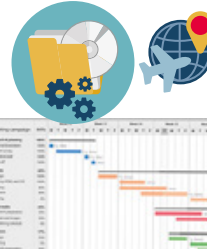
Organisation/Abteilung:

Funktion:

Welche Formen der Digitalisierung spielen in Ihrer Organisation/in Ihrer Abteilung/für Ihre Arbeit eine Rolle?

(Bitte ankreuzen )

(Quelle/ in Anlehnung an: Institut DGB-Index Gute Arbeit. DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2016 - Schwerpunkt: Digitalisierung der Arbeitswelt. <http://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++76276168-a0fb-11e6-8bb8-525400e5a74a> (abgerufen am: 07.02.2017).

	1	2	3	4	5
	Elektronische Kommunikation  z.B. E-Mail, Smartphone, soziale Netze	Arbeit mit unterstützenden elektronischen Geräten  z.B. Scanner, Drucker, Datenbrillen, Tablets, Kameras, Diagnoseinstrumente	Software-gesteuerte Arbeitsabläufe  z.B. Ablaufplanung, Dokumentationssysteme, papierloses Büro, Produktions-, Termin-, Routenplanung	Über das Internet oder Intranet mit verschiedenen Personen/Abteilungen an einem gemeinsamen Projekt arbeiten 	Arbeit mit computergesteuerten Maschinen und Robotern 
... überaus große Rolle					
... große Rolle					
... mittlere Rolle					
... kleine Rolle					
... keine Rolle					



Protokollvorlage/Dokumentation/Auswertung

Protokoll/ Ergebnisdokumentation: Organisationsanalyse Modul 2

Personalführung + Kultur

Datum/Uhrzeit:

Interviewende:

Interviewte Personen:

1.	4.
2.	5.
3.	6.

 Stärken / Vorteile / Chancen / Positives	Thema und neutrale Beschreibung 	 Schwächen / Nachteile / Risiken / Negatives

IMPRESSUM

INSTRUMENTENMANUAL

Herausgeber

Bildungswerk ver.di in Niedersachsen e.V.
Region Lüneburg
Lessingstr. 1
21335 Lüneburg

Satz/Layout

spätemitschwalb GmbH
www.spaetemitschwalb.de

Autoren

[q³] Unternehmensberatung 
Nadja Czarnetzki – Diplom Psychologin
Ingo Pläschke – Diplom Psychologe
Hans-Dieter Lemm – Diplom Psychologe und Kaufmann
Jan Hamborg – M.Sc. in Psychologie

Druck

BEISNER DRUCK GmbH & Co. KG
Müllerstraße 6
21244 Buchholz in der Nordheide
www.beisner-druck.de

Stand

Lüneburg, November 2017

Das Projekt „GuteDigitaleArbeit in Niedersachsen“ wurde durch das Niedersächsische Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr gefördert und lief von Oktober 2016 bis Dezember 2017. Im Zuge dessen wurden vier Bände zum Thema veröffentlicht.



Niedersachsen. Klar.

Auszug aus Band 1

Instrumentenmanual
zur Gestaltung von guter digitaler Arbeit
im Dienstleistungsbereich
www.gutedigitalearbeit.de

Stand: Dezember 2018

Das Projekt „Gute digitale Arbeit in Finanzdienstleistungen und Versicherungen gestalten“ wird im Rahmen des Programms „Fachkräfte sichern, weiterbilden und Gleichstellung fördern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert. Das Projekt läuft bis 31. August 2021. Im Rahmen des Projekts wurde die Website www.gutedigitalearbeit.de erstellt.



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



**Zusammen.
Zukunft.
Gestalten.** 

**Fachkräfte
sichern** 
weiter bilden und Gleichstellung fördern