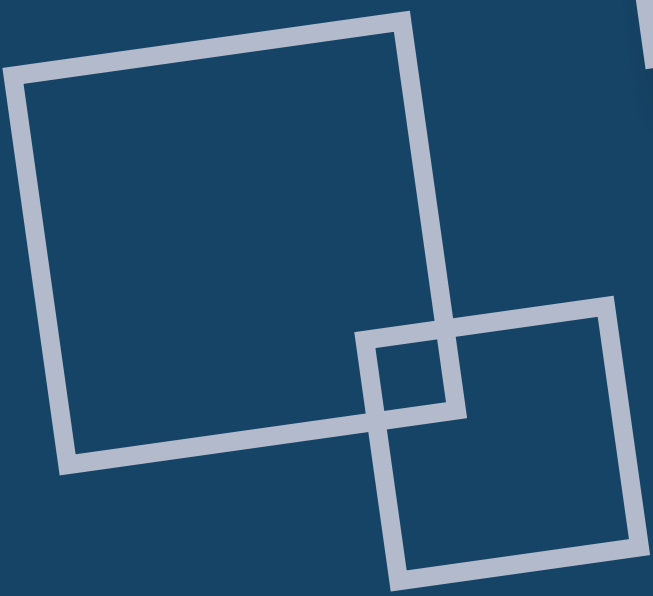


HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN
zur Gestaltung von
guter digitaler Arbeit im
Dienstleistungsbereich

Handlungsfeld 2 –
Personalführung & Kultur



Band 2

ZIEL UND HINTERGRUND DIESES PRAXISLEITFADENS

Ziel dieses Praxisleitfaden

Der vorliegende Praxisleitfaden hat den Anspruch, den Sozialpartnern in Dienstleistungsorganisationen einen Praxisleitfaden und ein Ideenrepertoire an die Hand zu geben, um dem digitalen Wandel in der eigenen Organisation so zu begleiten, dass Gute digitale Arbeit (im Sinne des DGB-Index Gute Arbeit) für die Beschäftigten unterstützt und ermöglicht wird.

Schwerpunkt der folgenden Ausführungen ist somit eine umfassende Darstellung konkreter Handlungshinweise und Gestaltungsempfehlungen sowie praktischer Implikationen, die dazu anregen sollen, mögliche Handlungsfelder zur Ausgestaltung Guter digitaler Arbeit in der eigenen Organisation zu gestalten. Hierzu werden Erfolgsfaktoren zur Sicherstellung Guter digitaler Arbeit und Chancen durch die fortschreitende Digitalisierung auch für Beschäftigte aufgezeigt. Die hier behandelten Handlungsfelder sind: siehe rechts stehend.

Da die aufgeführten Handlungsempfehlungen eine große Breite von Maßnahmenmöglichkeiten für Organisationen bereitstellen, sind je nach vorhandenen Ressourcen, Kapazitäten und Zielen inhaltliche Schwerpunktsetzungen sinnvoll oder auch notwendig. Der Leitfaden bietet diese Möglichkeiten unter anderem durch die Gliederung in die fünf Handlungsfelder. Darüber hinaus kann eine zusätzliche Auswahl getroffen werden, welchen Gestaltungsempfehlungen man nachkommen sollte, möchte oder kann. Der Leitfaden ist darum als Anregung und Ideenbörse zu verstehen.

Methodisch liegen dem Leitfaden liegen einerseits organisationsinterne arbeits- und organisationspsychologische Betrachtungen sowie die Konzepte ganzheitlicher systemischer Organisationsentwicklung zugrunde. Die Optimierung der IT-Prozesse und IT-Produkte selbst ist dabei kein Schwerpunkt. Erstellt wurde die Veröffentlichung im Rahmen des ver.di Projekts „gute digitale Arbeit in Niedersachsen gestalten“, gefördert durch das Niedersächsische Wirtschaftsministerium.



Handlungsfeld 1:
Digitalisierungsstrategie + Struktur



Handlungsfeld 2:
Personalführung + Kultur



Handlungsfeld 3:
Qualifizierung + Lernen



Handlungsfeld 4:
Gesundheit + Zufriedenheit



Handlungsfeld 5:
Kommunikation + Information

HANDLUNGSFELD 2

PERSONALFÜHRUNG & KULTUR

ZUR GESTALTUNG GUTER DIGITALER ARBEIT IN DIENST- LEISTUNGSORGANISATIONEN



Virtuelle Führung

hieraus resultieren zum Beispiel:

- > neue koordinative
- > neue organisationale und
- > neue zwischenmenschliche
Führungsanforderungen
in virtuellen beziehungsweise standort-
spezifischen Teams

Handlungsfeld 2: Personalführung + Kultur

Im Zuge der Digitalisierung verändert sich die Rolle und Aufgabenstruktur von Führungskräften maßgeblich. Die teilweise zunehmende Komplexität von Arbeit beziehungsweise von Arbeitsprozessen, unter anderem durch die stetige Einführung technischer Innovationen und der damit einhergehenden möglich gewordenen Vernetzung über die Grenzen von Organisationen hinaus, führt zu einer immensen Schnelllebigkeit und einer Veränderung der Arbeitsweisen.

Innerhalb der Organisationen, Abteilungen und Teams müssen die mit der Digitalisierung einhergehenden Veränderungen der Führungsarbeit reflektiert werden, um Gute digitale Arbeit zu gewährleisten. Veränderungen und Herausforderungen beziehen sich unter anderem auf:





Kommunikationstechnologien

hieraus resultieren zum Beispiel:

- > Anforderungen, Kommunikation und Information zu regeln, um einer Informationsflut entgegenzuwirken



Technisierung des Arbeitsplatzes mit möglichem einhergehen von Substitutions- und/oder Komplexitätseffekten

hieraus resultieren zum Beispiel:

- > individuelle motivationale Anforderungen an Führungskräfte



Anonymisierung von Teams durch zeit- und ortsflexibles Arbeiten, vorwiegend digitaler Kommunikation und Dezentralisierung von Arbeitsstrukturen

hieraus resultieren zum Beispiel:

- > kommunikative und zwischenmenschliche Anforderungen, um innerhalb der zu führenden Teams ausreichenden persönlichen Kontakt, Teamgeist und Beziehungen zu gewährleisten



Gesundheit

hieraus resultieren zum Beispiel:

- > Anforderungen hinsichtlich eines gesundheitsförderlichen Führungsstils

Um die mit der Digitalisierung einhergehenden Veränderungen auf operationaler Ebene positiv zu gestalten, sind vor allem Führungskräfte gefordert. Das Leitbild der modernen Führungskultur wird längst nicht mehr durch Faktoren wie beispielsweise die autoritative Aufgabenverteilung und Koordination von Teams und Abteilungen definiert, sondern setzt auf offene, transparente und flexible Strukturen, Vertrauen in die Belegschaft und eigenverantwortliches Arbeiten (Grabmeier 2016).

Diese Ansicht wird auch von Beschäftigten geteilt, wie die Ergebnisse einer Befragung des Personaldienstleisters Hays im Rahmen des HR-Reports von 2014/2015 zeigen. Von 665 befragten Führungskräften aus Deutschland, der Schweiz und Österreich gaben 78% an, dass soziale Kompetenzen das „wichtigste Handlungsfeld in Sachen Personal- und Unternehmensführung“ sind. Auch seitens der Beschäftigten wurde das Etablieren einer Feedbackkultur, neben der Motivation der Belegschaft (69%) und dem Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten (66%) als wichtigste Führungsaufgabe empfunden. Laut Umfragen des Top Employer Instituts zum Thema Führungskultur und Personalführung besteht die wichtigste Veränderung der Führungskultur darin, dass Führung zunehmend als gemeinschaftliche Aufgabe in Abteilungen und Teams gesehen wird (Neeffe 2017).

Die Basis dafür ist das Vertrauensverhältnis zwischen den Führungskräften und Beschäftigten. Wobei die Hauptaufgabe der Führungskräfte darin besteht, das selbständige Arbeiten der Beschäftigten zu fördern und im Falle von auftretenden Problemen unterstützend einzugreifen (Petry 2016).

Die Diskussion über eine moderne Führungsrolle/Kultur und wie eine solche auszusehen hat, ist bei weitem nichts Neues. Die Notwendigkeit dieser Debatte ist im Zuge der Digitalisierung und Veränderung der Arbeitswelt, aber auch aufgrund veränderter Anforderungen jüngerer Generationen nur noch dringender geworden. Die Rolle der Personalführung als Motivator und Entwickler rückt stärker in den Vordergrund, da die fachliche Unterstützung durch eine Verkomplizierung von Arbeitsschritten/Arbeitsprozessen und verringerte Aufsichtsmöglichkeiten (beispielsweise im Rahmen von Telearbeit oder ortsverschiedener Zusammenarbeit) in den Hintergrund rückt und sich die Organisation und Koordination von Teams durch Vernetzung und Flexibilisierung komplizierter und zeitaufwendiger gestaltet. Dem gegenüber schaffen auch Substitutionseffekte eine neue Herausforderung für die Führungskräfte. Speziell bei Beschäftigten, die eher monotone und weniger komplexe Aufgaben verrichten, gilt es, sie auf lange Sicht zu motivieren und dabei zu unterstützen, den Sinn ihrer Arbeit zu verstehen und anzunehmen.

Auch im wissenschaftlichen Kontext wird eine Veränderung der Führungsrolle und -kultur schon seit längerem erforscht und ist mit der Entwicklung von transaktionaler Führung hin zur transformationalen (Personal-) Führung betitelt. Transformationale Personalführung setzt ihren Fokus auf Verhaltensveränderungen und die Weiterentwicklung von Beschäftigten (Transformation), wobei eigenständiges Arbeiten, das Übernehmen von Verantwortung sowie Selbstdisziplin, Loyalität und Teamgeist im Vordergrund stehen (Pelz 2016). Eine solche kontinuierliche Weiterentwicklung und Transformation der Beschäftigten, Teams und Abteilungen hat im Zuge der

extremen Schnelligkeit der Digitalisierung maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg von Organisationen.

Transaktionale Personalführung hingegen beschreibt den Austausch zwischen Leistung und Gegenleistung, wobei Beschäftigte beim Erreichen gewisser Ziele belohnt (Prämien beziehungsweise Karriere) und bei Misserfolgen oder Nichterreichen von Zielen durch beispielsweise den Entzug gewisser Vorteile bestraft werden (Pelz 2016). Eine Methode zur transaktionalen Personalführung ist beispielsweise die Erzeugung von Druck auf die Beschäftigten durch persönliche und moralische Appelle und die Nutzung von Überzeugungstechniken (Yukl 2008/2013 in: Pelz 2016). Insbesondere in Zeiten der Digitalisierung erscheinen solche Methoden veraltet und überholt. Im Kontrast dazu stehen Methoden zur transformationalen Personalführung, welche beispielsweise das Erfüllen einer Vorbildfunktion (arbeitstechnisch, zwischenmenschlich) und das Motivieren zur verstärkten Eigeninitiative von Beschäftigten sowie die Unterstützung zum Erreichen von Entwicklungsstufen darstellen (Pelz 2016).

Ausschlaggebend bei der transformationalen Personalführung sind soziale Kompetenzen der Führungskräfte, die ein leistungsorientiertes und gleichzeitig humanes Arbeitsklima kultivieren. Verglichen mit den Methoden der transaktionalen Personalführung wird vor allem deutlich, dass im Zuge der Digitalisierung die transformationale Art der Personalführung die Arbeitskultur von Organisationen, Abteilungen und Teams durch die Förderung von Teamgeist, Loyalität und Verantwortung positiv beeinflussen kann.

Basierend auf etwa fünfzig Validierungsstudien und Befragungen von über 14.000 Fach- und Führungskräften ergibt sich das Fazit, dass transformational geführte Beschäftigte, gemessen an Kennzahlen, leistungstärker und „zufriedener, stärker intrinsisch motiviert [sind]; außerdem zeigen sie mehr Teamgeist und Verantwortungsbewusstsein als ihre transaktional geführten Kollegen“ (Pelz 2016).

Dass die Modernisierung der Führungsrolle und Führungsaufgaben durch Erwartungen neuer Generationen und vor allem im Zuge der Digitalisierung notwendiger denn je ist, wird in den oben genannten Beispielen verdeutlicht und muss demnach auch im Kontext der Entwicklung der Digitalisierungsstrategie einer Organisation reflektiert werden. Organisationen müssen digitalisierungsbegleitend ihr Führungssystem an die neue Arbeitswelt anpassen und ihre Führungskräfte befähigen, einen klar definierten Führungsauftrag umzusetzen und Beschäftigte im digitalen Wandel zu begleiten, zu fördern und zu unterstützen. Dies gelingt nur dann, wenn die Organisation selbst hierfür auf oberster Ebene die Veränderung der Führungsrollen und -aufgaben zum Thema macht.

HANDLUNGS EMPFEHLUNGEN UND PRAKTISCHE IMPLIKATIONEN ZUR GESTALTUNG GUTER DIGITALER ARBEIT



Handlungsfeld 2
Personalführung & Kultur



Handlungsfeld 2: Personalführung + Kultur

Basierend auf Kapitel 3.2 ergeben sich Handlungsempfehlungen zu folgenden Themenaspekten:

Führungsrolle und
Führungsaufgaben
im Rahmen des
digitalen Wandels

Kommunikation
zwischen
Führungskräften
und Beschäftigten
und Kommunikati-
onskultur

Beschäftigten-
motivation

(Handlungsempfehlungen zum Thema Gesundes Führen siehe Kapitel 5.4.5)

Führungsrollen und -aufgaben im Rahmen des digitalen Wandels

Im Zuge der Digitalisierung und damit einhergehender Veränderungen in Bezug auf Arbeitsstrukturen, -prozesse und -formen und auch durch veränderte Anforderungen jüngerer Generationen müssen sich Organisationen damit auseinandersetzen, inwieweit sich Führungsrollen und Führungsaufgaben verändern. Diese Veränderungen sind organisationspezifisch zu reflektieren und haben in einer Anpassung des gesamten bestehenden Führungssystems zu münden.

Organisationen müssen sich fragen, welche Führungskultur zu neuen Arbeits- und Organisationsformen passt, was Führungskräfte, aber zum Beispiel auch Projektleiter in lateraler Führungsfunktion künftig zu leisten haben, mit welchen Kompetenzen sie hierfür ausgestattet werden, welche Führungsinstrumente angepasst oder eingeführt werden müssen, wie der Umgang mit den Beschäftigten idealerweise erfolgen soll.

Führungskräfte sind gemäß diesen Überlegungen und daraus resultierender Aktivitäten auszuwählen, zu qualifizieren und zu bewerten. Sie sind seitens der Organisation in die Lage zu versetzen, nicht nur den digitalen Wandel als Veränderungsmanager mit zu gestalten, mit Widerständen und Ängsten ihrer Beschäftigten umzugehen und sich selbst an die neue Arbeitswelt anzupassen (um überhaupt als Vorbild fungieren und selbst angesichts der technologischen Entwicklung Schritt halten zu können), sondern auch dauerhaft ein modernes Führungsverhalten zu realisieren und für Beschäftigte Voraussetzungen für Gute Arbeit zu schaffen. Ihre sozialen Kompetenzen und Fähigkeiten zu einem gelingenden Beziehungsmanagement rücken in Anbetracht der Forderung eines transformationalen Führungsstils und sich verändernder Teamstrukturen weiter in den Vordergrund (siehe Kapitel 3.2).

Führung bedeutet nicht nur, Ziele zu erreichen, denn Gute Arbeit ist für Beschäftigte immer auch gebunden an ein gutes Verhältnis zur eigenen Führungskraft. Angesichts dieser Anforderungen an Führungskräfte und vor dem Hintergrund, dass sich gegebenenfalls ältere Führungskräfte mitunter der fortschreitenden Digitalisierung als Digital Immigrants dieser selbst nicht gewachsen fühlen, müssen Organisationen hier umfangreiche Unterstützung und ein systematisches Führungssystem bieten, um Führung erfolgreich und im Sinne Guter Arbeit zu gestalten.

Wandel der Führungsrolle als Teil der Digitalisierungsstrategie betrachten

Im Zuge der Definition der systemischen und gesamthaften Digitalisierungsstrategie einer Organisation (siehe Kapitel 3.1 und 5.1) sind die organisationsspezifischen Auswirkungen der Digitalisierung und damit einhergehende Veränderungen von Strukturen und Prozessen auf Führungskräfte und deren Rolle und Aufgaben zu berücksichtigen. Das bestehende Führungssystem ist in Einklang zu bringen mit dem digitalen Wandel.

Führungskräfte für den digitalen Wandel aufschließen

Es ist zu ermitteln, wie die Führungskräfte der Organisation dem digitalen Wandel selbst gegenüberstehen, welche Chancen sie darin sehen und welche Befürchtungen vorherrschen. Zur Gestaltung des Wandels fungieren sie als zentrale Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, von denen in erheblichem Maße der Erfolg des digitalen Wandels in einer Organisation abhängt. Vorhandene Widerstände und Ängste von Führungskräften stehen einer gelingenden Digitalisierung entgegen und sind abzubauen. Wenn von Ihnen nicht nur die Umsetzung und Begleitung von Digitalisierungsaktivitäten, sondern auch die Motivation ihrer Beschäftigten hierfür und ein angepasstes Führungsverhalten gefordert werden, ist seitens der Organisation zunächst sicherzustellen, dass sie hierzu bereit und sich ihrer Bedeutung bewusst sind.

Führungskräfte integrieren

Die Reflektion der Veränderungen der Führungsrolle und Führungsaufgaben sollte den Dialog mit und zwischen Führungskräften der Organisation einschließen. Im Rahmen von Workshops oder Klausurtagungen können durch einen moderierten Dialog mit den Führungskräften Veränderungsnotwendigkeiten bezüglich Führungsaufgaben und -verhalten aus ihrer Sicht in Erfahrung gebracht werden. Dies ist für eine anschließende Definition von Führungsgrundsätzen und Anforderungsprofilen, aber auch zur Ableitung von Personalentwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte, hilfreich. Ergebnisse sind in jedem Fall an die oberste Leitung zu kommunizieren, um sie beispielsweise bei der Ausgestaltung der (neuen) Führungsgrundsätze und -aufgaben nutzen zu können.



Beschäftigte integrieren

Personalführung dient dazu, Beschäftigte in ihrem Wollen, Können und Dürfen zu fordern und zu fördern, damit diese unter anderem den digitalen Wandel und die damit einhergehenden Veränderungen von Arbeitsaufgaben, -prozessen und -strukturen im Stande sind zu bewerkstelligen. Um die Führungsaufgabe hierfür neu oder anders zu gestalten, empfiehlt es sich, auch mit Beschäftigten selbst in einen Dialog zu treten, um deren Perspektive und Anforderungen an Führung zu ermitteln. Auch hier bieten sich beispielsweise interdisziplinäre Workshops an, innerhalb derer Beschäftigte sich hinsichtlich ihrer Bedürfnisse austauschen. Gleichmaßen können Beschäftigtenbefragungen oder -interviews nützlich sein. Ergebnisse sind an die oberste Leitung zu kommunizieren, um sie z. B. bei der Ausgestaltung der (neuen) Führungsgrundsätze und -aufgaben nutzen zu können.

Laterale Führung berücksichtigen

Aufgrund der Zunahme von Projektarbeit ist bei der Reflektion der Führungsrollen und -aufgaben stets zu berücksichtigen, dass in der Organisation auch lateral, das heißt ohne disziplinarische Vorgesetztenfunktion, geführt wird. Hier sind zum Beispiel die Führungsaufgaben und eingeräumte Kompetenzen von Projektleitungen zu beachten. Gleichmaßen ist in Matrixorganisationen das Zusammenspiel zwischen disziplinarischer und lateraler Führung zu klären.



Führungsgrundsätze definieren

Führungsgrundsätze beschreiben den übergeordneten Auftrag an Führungskräfte sowie an die gewünschte Führungskultur in Ableitung des Unternehmensleitbildes einer Organisation. Im Rahmen der Digitalisierung müssen bestehende Führungsgrundsätze gemäß den neuen und gewünschten Führungsanforderungen und der Führungskultur gegebenenfalls überarbeitet werden. Bestehen in der Organisation noch keine Führungsgrundsätze, sind sie zu definieren. Einfließen sollten die Erkenntnisse aus den vorgeschlagenen Dialogen mit Führungskräften und Beschäftigten (siehe oben).

Anforderungsprofile gestalten

Nachfolgend sollten die oben genannten Führungsgrundsätze in konkreten Anforderungs- und Kompetenzprofilen für Führungskräfte aller Bereiche und Ebenen, gesteuert über das Personalmanagement, konkretisiert werden.

Die Führungsrolle und Zusammenarbeit im Team reflektieren

Auf Ebene von einzelnen Teams empfiehlt es sich, dass Führungskräfte gemeinsam mit ihren unterstellten Beschäftigten ihre eigene Führungsrolle im digitalen Zeitalter und die Veränderung der Zusammenarbeit reflektieren. Da das Führungsgeschehen immer auch ein sehr individuelles ist, welches von der Person der Führungskraft, den Beschäftigten und der Arbeitsaufgabe abhängig ist, kann somit dieser Individualität Rechnung getragen werden. Es ist anzunehmen, dass sich der teaminterne Dialog als solcher dabei auch motivierend auf die Teammitglieder auswirkt. Hierbei ist auf ein gegenseitiges Erwartungsmanagement zu achten, um einseitige Appelle an die Führungskräfte zu vermeiden und um die Digitalisierung als Gemeinschaftsprojekt zu positionieren, welches von allen Beteiligten Anpassung und Entwicklung erfordert.

Führungskräfteauswahl an Anforderungsprofile und Führungsgrundsätze anpassen

Bei der Auswahl von Führungskräften sollten im Rahmen der gewählten Auswahlverfahren (z. B. bei Assessment Centern) die definierten Führungsaufgaben und Anforderungsprofile für Führungskräfte Berücksichtigung finden.



Personalentwicklung für Führungskräfte anpassen

Personalentwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte sind auf Basis der Ergebnisse der vorgeschlagenen Auseinandersetzungen mit der Führungsrolle und den Führungsaufgaben beziehungsweise den definierten Führungsgrundsätzen und Anforderungs- und Kompetenzprofilen zu planen. Werden bereits Führungskräfte trainings angeboten, sind die Trainingskonzepte diesbezüglich anzupassen und zu erweitern. Werden noch keine Führungskräfte trainings durchgeführt, ist die Erarbeitung eines Curriculums mit verschiedenen Trainingsmodulen hierfür dringend anzuraten. Ferner empfiehlt es sich, diese Trainings als verpflichtend für alle Führungskräfte zu deklarieren. Neben Trainings sollten alternative Angebote wie z. B. Coaching platziert werden.

Führungsinstrumente anpassen und einführen

Bestehende Führungsinstrumente wie z. B. Personal(jahres)gespräche oder Personalbeurteilungssysteme sind im Zuge der Digitalisierung auf Anpassungsnotwendigkeiten zu prüfen. So werden beispielsweise gegenwärtige Beurteilungssysteme zukünftig schwierig für Führungskräfte anzuwenden, wenn sie durch die Einführung von z. B. Telearbeit Beschäftigten kaum noch während der Arbeit erleben. Gleichmaßen erscheint die Einführung von systematischen Personal(jahres)gesprächen, sofern noch nicht implementiert, umso notwendiger, um persönliche Gespräche zwischen Führungskräften und Beschäftigten, die sich im Alltag selten persönlich erleben, zu gewährleisten. Bei der Anpassung oder Einführung derartiger Führungsinstrumente ist die Interessenvertretung einzubeziehen.



Kontinuierliche und individuelle Entwicklung von Führungskräften gewährleisten

Führungskräfte trainings oder Ausbildungsreihen sind in der Regel für Führungskräfte einmalige Angelegenheiten. Die kontinuierliche persönliche Weiterentwicklung der Führungskompetenz durch die Reflektion des eigenen Führungsverhaltens sollte daher im Rahmen von z. B. kollegialer Beratung, Führung-Intervision oder anderen Formaten unterstützt werden.

Feedback und Evaluation des Führungsverhaltens realisieren

Die Umsetzung von Führungsgrundsätzen, Anforderungsprofilen, in einzelnen Teams getroffenen Vereinbarungen zur Zusammenarbeit und die Zufriedenheit von Beschäftigten mit dem Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten sind regelmäßig mittels systematischer Methoden zu evaluieren und rückzumelden. Es bieten sich hierzu zum Beispiel Personal(jahres)gespräche für Führungskräfte (innerhalb derer Führungskräfte von ihren Vorgesetzten hinsichtlich ihres Führungsverhaltens beurteilt werden), Beschäftigtenbefragungen (die die Zufriedenheit von Beschäftigten mit Führungsverhalten erheben), Personal(jahres)gespräche (innerhalb derer Beschäftigte ihren Vorgesetzten Feedback geben), teaminterne Feedback-Workshops, 180- oder 360-Grad-Feedback oder andere Formate an. Bei der Konzeption und Implementierung dieser Instrumente ist die betriebliche Interessenvertretung zu integrieren.

Kommunikation zwischen Führungskräften und Beschäftigten und die Kommunikationskultur

Durch die Einführung neuer Kommunikationstechnologien, durch zeit- und ortsflexibles oder vernetztes Arbeiten über Standortgrenzen der Organisation hinaus, wird die Kommunikation und Kommunikationskultur zwischen Führungskräften und Beschäftigten sowie innerhalb der Teams oder Abteilungen, wozu auch Feedbackprozesse und der Umgang mit Konflikten und Fehlern gehören, ein zentraler Gestaltungsbereich zur Realisierung Guter Digitaler Arbeit. Führung findet zum größten Teil über Kommunikation statt und Führungskräfte und Beschäftigten geben im Rahmen verschiedener Studien (siehe Kapitel 3.2) an, dass die sozialen Kompetenzen der Führungskräfte, vor allem die transparente Kommunikation arbeitsrelevanter Informationen und eine ausgeglichene Feedbackkultur, maßgeblichen Einfluss auf die Zufriedenheit und Motivation und dadurch auch auf die Arbeitseffizienz von Beschäftigten haben.

Vor allem der regelmäßige persönliche, das heißt Face-to-Face-Kontakt zwischen Führungskräften und Beschäftigten, aber auch zwischen Kolleginnen und Kollegen untereinander reduziert sich in der Regel in Folge der Digitalisierung. Das persönliche Aufeinandertreffen wird seltener (z. B. im Rahmen von Telearbeit oder bei standortübergreifender Projektarbeit), arbeitsrelevante Informationen werden per E-Mail versendet oder in Sharepoints/Clouds kommentarlos abgelegt. Persönliches wird seltener mit Kolleginnen und Kollegen geteilt, da dies in E-Mails häufig unpassend erscheint und auch am Telefon unprofessionell wirkt. So kann die Digitalisierung, durch die Technisierung der Kommunikation und die Anonymisierung von Kolleginnen und Kollegen, nicht nur zu einem Informationsmangel oder -chaos, sondern auch zu einer Zerklüftung von Teams und Abteilungen und zu einer Distanz zwischen Führungskräften und ihren Beschäftigten führen, die die Zusammenarbeit, das Teamerleben, Feedbackprozesse, aber auch das Klären von Konflikten deutlich erschweren.

Einzelgänger im Team können sich immer weiter isolieren (zum Beispiel Telearbeiter), teamorientierte Beschäftigten vereinsamen. Vermeidungsverhalten bei zu äußernder Kritik oder im Konfliktfall wird verstärkt und persönliche kommunikative Kompetenzen drohen nach und nach verlernt zu werden. Gleichmaßen ist es für Führungskräfte ungleich schwerer, ein vertrauensvolles Beziehungsmanagement zu gestalten, da selbiges den persönlichen Kontakt und das sich gegenseitige Kennen voraussetzt. Durch ein Übermaß an digitaler Kommunikation und einen Mangel an persönlichem Feedback können Führungskraft und Beschäftigte sich nicht wahrhaft kennenlernen und ihre Zusammenarbeit auf Basis ermittelter gegenseitiger Bedürfnisse und Erwartungen gestalten.

Einer solchen Zerklüftung innerhalb von Teams und Distanzierung zwischen Führungskräften und ihren Beschäftigten, aber auch ein nicht effektiver und effizienter arbeitsbezogener Informationsaustausch ist durch eine geregelte Information und Kommunikation sowie durch das persönlich aufsuchende Verhalten der Führungskräfte unbedingt entgegenzuwirken.

Ausführliche Handlungsempfehlungen zur Gewährleistung eines optimalen Informationsmanagements sind in Kapitel 5.5 aufgeführt. Hier im Fokus steht die soziale und beziehungs-sichernde Komponente der Kommunikation.

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen:

Face-to-Face-Kommunikation sicherstellen

Führungskräfte sollten gewährleisten, dass regelmäßige Face-to-Face Zusammenkünfte formeller und informeller Art ermöglicht werden. Dies gilt sowohl für persönliche Kommunikation im Gesamtteam, als auch für Vier-Augen-Gespräche zwischen Führungskraft und Beschäftigten. Beschäftigte sollten hinsichtlich der Gefahren einer vorwiegend digitalen Kommunikation sensibilisiert werden.

Personalgespräche als Führungsinstrument

Organisationen haben ein Mindestmaß an persönlicher Kommunikation zwischen Führungskräften und ihren Beschäftigten z. B. mittels Personaljahresgesprächen einzufordern und zu überprüfen. Bei der Einführung von systematischen Personalgesprächen ist die Interessenvertretung einzubeziehen.

Teambesprechungen als Pflicht implementieren

Gleichmaßen sollten regelmäßige Teambesprechungen (auch unter verpflichtender Teilnahme von z. B. Teleworkern) verpflichtend sein.



Sprechstunde einführen

Führungskräfte können beispielsweise eine wöchentliche persönliche Sprechstunde anbieten, um Ansprechbarkeit zu signalisieren und zu gewährleisten.

Rituale pflegen

Einen Ausgleich zur sachbezogenen und digitalen Kommunikation schaffen auch persönliche Rituale, die von Führungskräften und Teams gepflegt werden, wie zum Beispiel das Feiern von Geburtstagen, (Projekt-) Erfolgen, Weihnachten.

Management-by-walking-around

Führungskräfte, auch höherer Ebenen, sollten außerhalb formeller Besprechungen Beschäftigte am Arbeitsplatz aufsuchen, um persönlichen informellen Kontakt zu suchen und zu signalisieren, dass sie sich für die Belange ihrer Beschäftigten interessieren.

Kommunikationskompetenzen trainieren

Organisationen haben sowohl Führungskräften als auch Beschäftigten Trainingsmaßnahmen zum Ausbau kommunikativer Kompetenzen, zur Gesprächsführung und zum Konfliktmanagement anzubieten. Vorhandene Konzepte hierfür sollten gegebenenfalls hinsichtlich der sich verändernden Formen von Zusammenarbeit angepasst werden. Auch virtuelle Kommunikation kann und sollte Trainingsbestandteil sein.

Jährliche Workshops zur Teamarbeit durchführen

Teams sollten sich mindestens jährlich Zeit nehmen, um in einem gemeinsamen Workshop (unter anderem) die aktuelle Qualität der Teamarbeit hinsichtlich der Kommunikation und Kultur gemeinsam zu bewerten und Verbesserungsmaßnahmen und teaminterne Vereinbarungen abzuleiten. Maßnahmen und Vereinbarungen können sich dabei beispielsweise auf den Umgang mit E-Mails und anderen digitalen Kommunikationsformen, auf die Qualität von Besprechungen und den Umgang mit Konflikten beziehen.

Feedback, Wertschätzung und Kritik angemessen platzieren

Führungskräfte und Teams sollten über klare Regelungen verfügen, wenn es um das Ansprechen von Feedback, Wertschätzung, Lob und Kritik geht. Anerkennung, Wertschätzung und Lob wirken im persönlichen Gespräch zwischen Führungskraft und Beschäftigtem positiver, Kritik in z. B. E-Mails hingegen feige und unfair.



Konfliktmanagement sicherstellen

Organisationen und einzelne Arbeitsteams sollten sich hinsichtlich des Umgangs mit Konflikten auseinandersetzen und bestenfalls Regelungen hierfür treffen. Organisationen können beispielsweise interne Mediatoren ausbilden und einsetzen oder auf externe Mediatoren zugreifen. Teams sollten vereinbaren, dass es in konflikthafter Situationen im Team grundsätzlich zu einem persönlichen Gespräch zwischen den Konfliktbeteiligten kommen sollte, da Konflikte in E-Mails häufig eskalieren.

Video- statt Telefonkonferenzen

Die Nutzung von Video- anstelle von Telefonkonferenzen vereitelt das gänzliche Fehlen von Kommunikationsaspekten wie Gestik und Mimik.



Personen Gesichter geben

Sofern, Intranet-basiert, ein Portal mit den Kontaktdaten aller Organisationsmitglieder eingerichtet ist, kann dieses durch die Ergänzung von Fotos einen persönlicheren Charakter erlangen.

Umgang mit Fehlern regeln

Organisationen haben sich zu einer gewünschten Fehlerkultur zu positionieren und Führungskräfte sollten den Umgang mit Fehlern innerhalb ihrer Teams zusammen mit den Beschäftigten festlegen (z. B. Meldepflichten, lösungsorientierte Aufarbeitung von Fehlern, Fokus auf zu Lernendes). Dies dient der Sicherstellung eines offenen Austausches bezüglich Rückschlüsse zur Entstehung von Fehlern und künftiger Fehlervermeidung. Hierbei ist insbesondere Ziel, eine Fehlerkultur in den Teams zu etablieren, die es Beschäftigten ermöglicht, offen mit Fehlern umzugehen.

Teamevents ermöglichen

Um Beziehungen zu intensivieren und das Teamklima zu fördern, sollten Organisationen Teams (auch finanziell) unterstützen, beispielsweise einmal im Jahr ein Teamevent durchzuführen. Die Gestaltung dieses Events übernimmt idealerweise das Team selbst.

Persönliche Kommunikation mit nicht-angestellten Mitarbeitenden

Auch für nicht-angestellte Mitarbeitende (wie frei Mitarbeitende) sind interne Ansprechpartner zu definieren und ein Mindestmaß an systematischer persönlicher Kommunikation sicherzustellen. Auch die Etablierung von institutionalisierten, jährlichen Gesprächen mit zum Beispiel frei Mitarbeitenden ist zu prüfen.

Gesamtorganisational die Qualität der Kommunikationskultur evaluieren

Die Zufriedenheit der Kommunikation sollte seitens der Führungskräfte und vor allem seitens der Beschäftigten regelmäßig gesamtorganisational evaluiert werden. Hierzu eignet sich eine Beschäftigtenbefragung mit entsprechenden Fragestellungen, die die Qualität der Kommunikation und den Umgang mit Konflikten aufgreifen.

Beschäftigtenmotivation

Die sich durch die Digitalisierung verändernden Aufgabenstrukturen in den Organisationen entwickeln sich je nach Organisation und Arbeitsplatz in zwei entgegengesetzte Richtungen (siehe Kapitel 3.2), wobei beide Entwicklungsrichtungen Einfluss auf die Zufriedenheit und Motivation von Beschäftigten und demzufolge Implikationen für Gute digitale Arbeit im Sinne von guter Führung nach sich ziehen und vor allem ein gelingendes Beziehungsmanagement der Führungskräfte, aber auch ein Kompensieren von drohenden Motivationsverlusten seitens der Organisation erfordern.

Auf der einen Seite stehen Substitutionseffekte und die Fragmentierung von Arbeitsprozessen, die für viele Beschäftigte auf lange Sicht unbefriedigend und demotivierend wirkt. Beschäftigte haben eher einseitige, monotone Aufgaben zu verrichten, in denen kein direktes oder vollständiges Arbeitsergebnis als Erfolgserlebnis wahrgenommen werden kann, die sinnhafte Einbettung der Aufgabe in den gesamtorganisationalen Auftrag verloren geht oder sie ihr gesamtes Können und Wissen nicht mehr anwenden müssen/können. In solchem Falle besteht die Führungsaufgabe vorrangig darin zu antizipieren, dass diese Beschäftigten nicht durch den Inhalt oder die Gestaltung von Arbeitsaufgaben motiviert werden können, sondern vor allem auf einer Beziehungsebene motivierend unterstützt werden müssen.

Auch seitens der Organisation ist hier zu reflektieren, wie und wodurch Beschäftigte, die wenig bis gar keinen Gestaltungsfreiraum ihrer Arbeit besitzen, am besten motiviert und welche Anreize für diese Beschäftigtengruppen geschaffen werden können.

Auf der anderen Seite stehen Komplexitätseffekte, die eine Verkomplizierung von Arbeitsprozessen und -aufgaben, eine sehr hohe Verantwortung und Leistungsdruck oder sogar eine Arbeitsverdichtung und Zunahme der Arbeitsintensität für Beschäftigte mit sich bringen. Tarafdar et al. (2007) sprechen hier von Techno-overload als einen digitalisierungsbedingten Stressor. Solche Arbeiten setzen ein kollaboratives, möglichst durch flache Hierarchien gekennzeichnetes Arbeitsverhältnis voraus. Vor allem das Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Beschäftigtem spielt eine große Rolle, da Beschäftigte kaum noch inhaltlich unterstützt, sondern viel mehr zum selbständigen Arbeiten motiviert werden sollten und Führungskräfte nur dann ordnend eingreifen müssen, wenn Probleme entstehen (Grabmeier 2016).

Hinzu kommt ein unterschiedlicher Entwicklungsstandard bezüglich der Digitalisierung und des Umgangs mit digitalen Medien. Beispielsweise haben Digital Immigrants, häufig ältere Beschäftigte die nicht mit der Digitalisierung aufgewachsen sind, andere Bedürfnisse und Ansprüche im digitalen Zeitalter geführt zu werden, als junge Digital Natives, die von klein auf mit der Digitalisierung konfrontiert gewesen sind.

An diesen Beispielen (Substitutionseffekte, Komplexitätseffekte und digitaler Standard bei Beschäftigten) wird deutlich, dass die Führung im Rahmen der Digitalisierung anspruchsvoller und komplexer wird, weil sie individueller gestaltet werden muss, um auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Beschäftigten einzugehen. Die Grundlage hierfür besteht vorrangig darin, eine Beziehung zu den Beschäftigten aufzubauen, sie in ihrer individuellen Arbeitssituation, aber auch ihrer Persönlichkeit zu erkennen und anzuerkennen, um sie entsprechend ihrer Bedürfnisse zu unterstützen und zu motivieren.

Dies gestaltet sich vor allem durch immer seltener werdenden Face-to-Face-Kontakte im Zuge der Digitalisierung als eine besondere Herausforderung. Die entstehende Distanz muss also vor allem seitens der Führungskräfte durch gezielte Maßnahmen beziehungsweise gezieltes Verhalten überwunden werden, damit eine persönliche Beziehung aufgebaut werden kann.

Um diesen neuen Anforderungen gerecht zu werden, müssen vor allem Führungskräfte, aber auch Beschäftigte sensibilisiert und seitens der Organisation und Personalentwicklung durch entsprechende Maßnahmen unterstützt werden.

Eine einseitige Delegation der Verantwortung für Motivation und Zufriedenheit von Beschäftigten an die agierenden Führungskräfte ist dabei unbedingt zu vermeiden. Die Auseinandersetzung mit diesbezüglichen Herausforderungen sollte gesamtorganisational und auf Ebene der obersten Leitung beginnen, die auch im Digitalisierungsprozess den Menschen in den Mittelpunkt stellt.



Auswirkungen auf Beschäftigte thematisieren

Gesamtorganisation ist sich mit den subjektiven Auswirkungen der Veränderungen der Arbeit beziehungsweise Aufgaben von Beschäftigten und Beschäftigtengruppen auseinanderzusetzen. Es ist anzuerkennen, dass sich eher monotone, durch Technologien gesteuerte Arbeitsaufgaben, aber auch Komplexitätseffekte und Techno-overload negativ auf Motivation und Arbeitszufriedenheit auswirken können. Innerhalb des digitalisierungsbezogenen Risikomanagements der Organisation muss darüber befunden werden, wie die Organisation sich und ihre Mitglieder vor langfristigen Folgen wie Fluktuation oder einer Erhöhung des Krankenstandes schützen kann und will, wie Führungskräfte hinsichtlich ihrer motivierenden Funktion unterstützt werden sollen und welche alternativen Anreize die Organisation schaffen kann, um einem möglichen Motivations- und Zufriedenheitsrückgang entgegenzuwirken.

Motivatoren ermitteln

Möglichkeiten der Beschäftigtenmotivation sind organisationsspezifisch auf verschiedenen Ebenen zu ermitteln. Die oben genannten Ausführungen verdeutlichen, wie individuell das Motivationsgeschehen ist. So können Workshops oder Großgruppenmethoden (z. B. Open-Space-Veranstaltungen) über das Personalmanagement initiiert werden, im Rahmen welcher hierarchie- und berufsgruppenübergreifend und auf kreative Art und Weise in Erfahrung gebracht werden kann, welche Maßnahmen die Motivation und Zufriedenheit der Organisationsmitglieder stärken würden. Hierbei ist davon auszugehen, dass allein die Durchführung einer derartigen Veranstaltung eine motivierende Wirkung haben kann, da Beschäftigte das Signal gesendet wird, dass man ihre persönlichen Belange innerhalb der Digitalisierung im Blick hat und dass sie als Mensch in den Mittelpunkt gesetzt werden. Innerhalb von einzelnen Teams kann angelehnt hieran im Austausch zwischen Führungskräften und Beschäftigten individueller ermittelt werden, welche Möglichkeiten zur Erhaltung oder Steigerung der Arbeitszufriedenheit bestehen und ob und wie diese zu realisieren sind. Die Ergebnisse solcher Dialoge sollten in die oben vorgeschlagene Auseinandersetzung der Gesamtorganisation mit dieser Thematik einfließen.

Personalgespräche als Motivationsdiagnose und -mittel nutzen

Persönliche Personalgespräche, wie sie an vielen Stellen in dieser Veröffentlichung empfohlen werden, fungieren als das zentrale Instrument mittels dessen Führungskräfte die motivationale Situation ihrer Beschäftigten im Einzelfall in Erfahrung bringen und beeinflussen können. Beschäftigte müssen sich in diesen Gesprächen als Individuum erkannt und anerkannt fühlen. Hierbei sollte es sich um von der Führungskraft selbst regelmäßig initiierte Einzelgespräche, aber auch um von der Organisation geforderte und gegebenenfalls systematische Personal(jahres)gespräche handeln, deren Struktur Themen von Zufriedenheit und Motivation vorsieht.

Führungskräfte qualifizieren und unterstützen

Im Rahmen von Führungskräftetrainings sind Führungskräfte für die Individualität von Personen und deren Bedürfnisse und der damit inhergehenden Individualität des Führungsprozesses zu sensibilisieren. Sie sollten befähigt werden, zusammen mit ihren Beschäftigten ein motivierendes Miteinander zu gestalten, statt mit Motivationsfragen auf sich allein gestellt bleiben. Über zum Beispiel die Personalentwicklung können Führungskräften Workshop-Drehbücher oder externe Moderatoren zur Verfügung gestellt werden, damit sie oben genannte Workshops mit ihren Beschäftigten durchführen können (Train-the-Trainer).

Verhaltensänderungen der Beschäftigten wahrnehmen

Führungskräfte müssen achtsam für Verhaltensveränderungen bei ihren Beschäftigten sein. Vor allem bei regelmäßigen Telearbeitern oder anderweitig mobil oder an anderen Orten der Organisation arbeitenden Beschäftigten sollten Führungskräfte bewusst auf Verhaltensänderungen (wie z. B. das Nachlassen der Kommunikationsintensität, Leistungsabfall) und Beziehungssignale achten. Bei wahrgenommenen Verhaltensveränderungen sollten Führungskräfte das persönliche Gespräch mit ihren Beschäftigten suchen und in Erfahrung bringen, ob es aktuelle Probleme gibt, die es gilt zu besprechen und zu lösen.



Mit Stärken und Schwächen umgehen

Es ist darauf zu achten, die Stärken und Schwächen der Beschäftigten zu verstehen und gegebenenfalls Freiräume zu gewähren.

IMPRESSUM

Herausgeber

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

Satz/Layout

spätemitschwalb GmbH
www.spaetemitschwalb.de

Druck

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

Autoren

[q]³ unternehmensberatung 
Nadja Czarnetzki – Diplom-Psychologin
Ingo Pläschke – Diplom-Psychologe
Jan Hamborg – M.Sc. in Psychologie

Bildungswerk ver.di
Anja Kramer – M.A. Kulturwissenschaften

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 2

Handlungsempfehlungen
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

