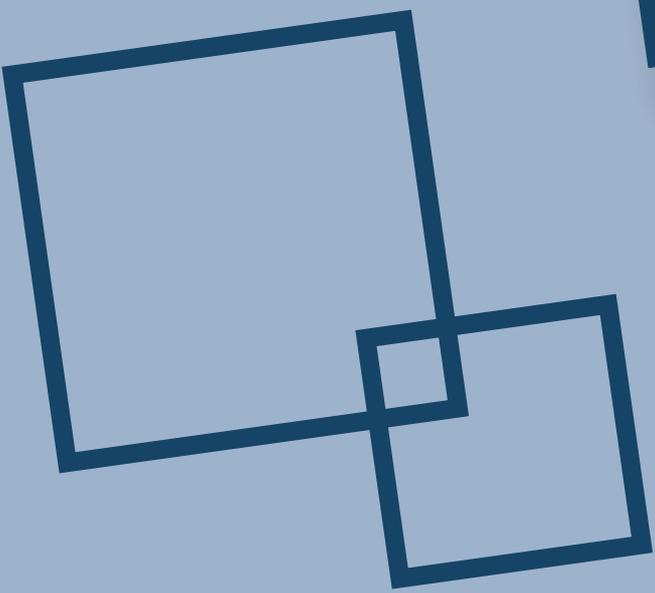




INSTRUMENTENMANUAL
zur Gestaltung von
guter digitaler Arbeit im
Dienstleistungsbereich

Modul 1 –
Digitalisierungsstrategie & -struktur



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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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: Interviewpartner/zu Befragende
Modul 1	Digitalisierungsstrategie + 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	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Führungskräfte
		Halb-strukturierte Einzelinterviews	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beschäftigte ohne disziplinarische Führungshoheit (inkl. Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretung)
Modul 3	Qualifizierung + Lernen	Personalbefragung per Fragebogenerhebung (Skalierungsfragen und offene Fragen)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Führungskräfte ▪ Beschäftigte ohne disziplinarische Führungshoheit (inkl. Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretung)
Modul 4	Gesundheit + Zufriedenheit	Halb-strukturierte Einzelinterviews	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Führungskräfte ▪ Beschäftigte ohne disziplinarische Führungshoheit (inkl. Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretung)
Modul 5	Kommunikation + Information	Halb-strukturierte Gruppeninterviews	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 1 (M1)

DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE + STRUKTUR

M1.1 Zielsetzung des Instrumentes

- › Analyse der gegenwärtigen, strategischen Auseinandersetzung einer Organisation aus dem Dienstleistungssektor mit dem Thema Arbeit 4.0/Digitalisierung.
- › Analyse des Vorhandenseins einer Digitalisierungs-/Digitalstrategie innerhalb einer Gesamtorganisation oder eines ausgewählten Betrachtungsgegenstandes (z.B. Bereich, Abteilung).
- › Sensibilisierung für Handlungsfelder, Themen, Herausforderungen, Chancen und Risiken in Bezug auf Arbeit 4.0/Digitalisierung.
- › Aufzeigen und Hinterfragen von relevanten Themen in Bezug auf den Umgang einer Organisation/einer Abteilung mit dem Thema Digitalisierung sowie Ableitung möglicher Verbesserungsbereiche zur Gestaltung Guter digitaler Arbeit in Dienstleistungsorganisationen.
- › Analyse, inwieweit eine bestehende Strategie und deren Umsetzungsaktivitäten innerhalb einzelner Abteilungen Relevanz erfahren (je nach Untersuchungsgegenstand): Erreichungs- und Durchdringungsgrad.

M1.2 Anwendungsbereiche

- › Organisationsdiagnostik/Ist-Analyse
- › Ableitung von strategischen Maßnahmenpaketen und Verbesserungsmaßnahmen zur Gestaltung Guter digitaler Arbeit innerhalb von Organisationen oder einer Abteilung im Bereich der Dienstleistung
- › Sensibilisierung für relevante Fragestellungen in und um das Thema Arbeit 4.0/Digitalisierung



M1.3 **Kurzbeschreibung**

- > Das Instrument erfasst Antworten zu relevanten, strategischen Fragestellungen zur Digital-Strategie, Strategieumsetzung und –steuerung.
- > Es dient als Grundlage einer gleichzeitig organisations-, kunden- und beschäftigtenfokussierten Auseinandersetzung mit den sich veränderten Herausforderungen aufgrund einer immer stärkeren Digitalisierung der Arbeitswelten.

M1.4 **Zielorganisation/Branche**

Organisationsgröße:

- > kleine, mittlere und große Organisationen

Branche/Bereich:

- > Dienstleistungssektor

Das Instrument thematisiert folgende zwölf Themen:

- 1 Klärung des Begriffs Digitalisierung als Grundlage des Interviews
- 2 Formen der Digitalisierung
- 3 Strukturen, Arbeitsabläufe, Arbeitsorganisation
- 4 Anforderungen an die Beschäftigten
- 5 Digitalisierungsstrategie
- 6 Struktur/Steuerung digitaler Aktivitäten/ Veränderungsmanagement
- 7 Risikomanagement bzgl. der Digitalisierung
- 8 Partizipation und Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten
- 9 Kulturveränderung durch die Digitalisierung
- 10 Ethische Verantwortung
- 11 Unterstützung der Beschäftigten
- 12 Führungssystem

M1.5 **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

M1.6 Methode:

halb-standardisiertes Interview

Methode:

- halb-strukturiertes Interview (Interviewleitfaden siehe Anhang M1.1)

Optionale Ergänzung:

- Strukturhebungsbogen (siehe „M1.9 Benötigte Dokumente“)

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 (Interviewleitfaden siehe Anhang M1.1), 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 Interviewern überlassen. Damit kann flexibel auf die Auskunftsbereitschaft der Befragten und auf den Gesprächsverlauf reagiert werden. Lediglich die ersten beiden der zwölf Handlungsfelder (s.o.) Klärung des Begriffes Digitalisierung als Grundlage des Interviews und 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)

M1.7 **Interviewdauer**

- Der Interviewleitfaden (Anhang M1.1) enthält eine Fragenanzahl, die je nach Länge und Intensität der Antworten des/der Interviewten und je nach thematischen Abweichungen, Vertiefungen etc. eine Interviewlänge von ca. drei bis fünf 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 wichtiger und relevanter Fragen in Bezug auf die strategische Ausrichtung der Arbeit 4.0/Digitalisierung zu verstehen.



M1.9 Benötigte Dokumente



Interviewleitfaden

(siehe Anhang M1.1)

- > Leitfaden des halb-strukturierten Interviews geordnet nach insg. 12 Clustern
-



Fragebogen: Ausmaß und Form der digitalen Arbeit

(siehe Anhang M1.2)

- > Dokument in Form einer zu skalierenden Tabelle mit der Frage an die jeweiligen Interviewpartnerinnen und -partner: „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 den Interviewpartnerinnen und -partner bewusst zu machen und (2) gleichzeitig die Digitalisierungsform in Ihrer Praxisrelevanz zu beurteilen
-



Strukturerhebungsbogen (optionale Verwendung)

(siehe Anhang M1.3)

- > Tabelle zur Darstellung hilfreicher Personalkennziffern als Basis/Unterstützung für das Interview die jeweiligen Kennzahlen sind je nach Bekanntheitsgrad bei dem/der Interviewenden im Vorfeld des Interviews zu erheben und dem/der Interviewenden zur Verfügung zu stellen
 - > verantwortlich hierfür ist der/die Organisierende (s.o. unter M1.8 Beteiligte Personen)
-



Protokoll/Ergebnisdokumentation: Organisationsanalyse Modul Digitalisierungsstrategie + Struktur

(siehe Anhang M1.4)

- > 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 besitzen.
- > Hilfreich z.B. sind: Organigramme, Betriebs-/Dienstvereinbarungen, Mitbestimmungsvorlagen, Tarifvereinbarungen, Strategiepapiere, Prozessbeschreibungen, Organisationsanweisungen, Leitlinien, anderweitige betriebliche Regelungen, Organisations- und Personalentwicklungskonzepte, Aufstellung der Aus-/Fort-/Weiterbildungsangebote und Qualifizierungsmaßnahmen etc.

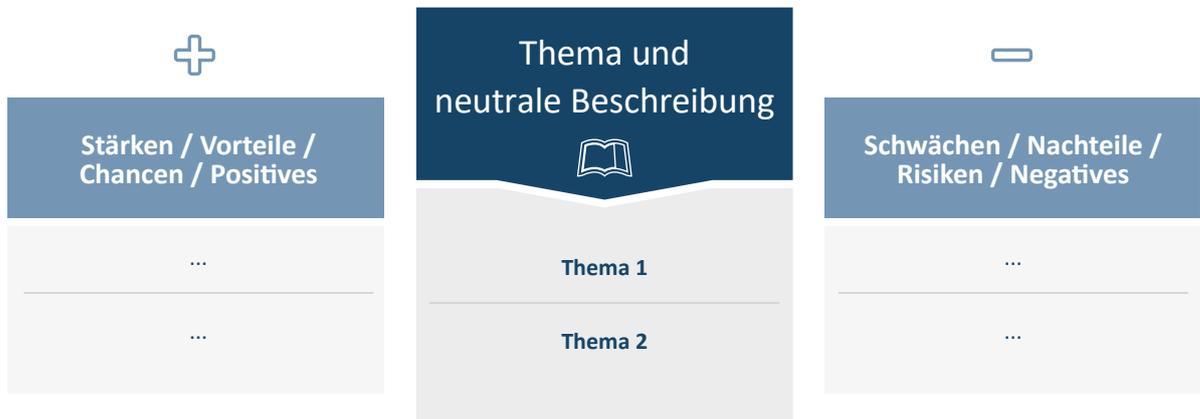
M1.10 Protokollierung, (Ergebnis-) Dokumentation/Auswertung

Protokollierung während des Interviews

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

(Ergebnis-) Dokumentation/Auswertung

- > die Auswertung der Interviewergebnisse ist durch die vorgegebenen Gesprächsteile zumindest teilweise standardisierbar
- > bewährt hat sich der Übertrag der protokollierten Gesprächsinhalte nach folgendem Muster im Anschluss an das Interview (vollständige Protokollvorlage siehe Anhang M1.4):



Hinweis: pro Zeile handelt es sich um ein Thema/Themenkomplex/Cluster o.ä. Die Benennung obliegt dem/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/der Interviewten. Zur Verdeutlichung ein Beispiel-Ausschnitt:

 Stärken / Vorteile / Chancen / Positives	Thema und neutrale Beschreibung 	 Schwächen / Nachteile / Risiken / Negatives
<p>...</p> <p>Früher: mehr „Einzelkämpfer“</p> <p>Heute: mehr gemeinsam, mehr Networking, ist vernetzter, demokratischer, transparenter geworden</p>	<p>Kulturveränderung/Zusammenarbeit der Beschäftigten/ Tempo</p> <p>> Pos. Effekte durch die Digitalisierung in Bezug auf die Zusammenarbeit</p> <p>Ethische Verantwortung</p> <p>> Bewusstsein/aktives Stellen in Bezug auf ethischen Themen, die durch die fortschreitende Digitalisierung entstehen (z.B. die vereinfachte technische Leistungskontrolle der Beschäftigten) nicht bekannt</p>	<p>...</p> <p>Informationsflut und Kommunikation ist teilweise zu viel geworden</p> <p>Druck insb. jüngerer Beschäftigten gegenüber der Organisation, die Digitalisierungsmöglichkeiten immer stärker zu nutzen</p> <p>Keine Aktivitäten vorhanden, Bewusstsein nicht geschärft</p>
<p>...</p> <p>Die Tabelle ist beispielhaft</p> <p>...</p>	<p>...</p>	<p>...</p>



M1.11

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 Digitalisierungsstrategie + Struktur Interviewleitfaden: Digitalisierungsstrategie + Struktur

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 Strukturen, Arbeitsabläufe, Arbeitsorganisation
- 4 Anforderungen an die Beschäftigten
- 5 Digitalisierungsstrategie
- 6 Struktur/Steuerung digitaler Aktivitäten/Veränderungsmanagement
- 7 Risikomanagement bzgl. der Digitalisierung
- 8 Partizipation und Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten
- 9 Kulturveränderung durch die Digitalisierung
- 10 Ethische Verantwortung
- 11 Unterstützung der Beschäftigten
- 12 Führungssystem

1 Klärung des Begriffes Digitalisierung als Grundlage des Interviews

1.1

Zitat: 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 Instrument (Interview) bezieht sich auf die Gesamtheit der durch neue digitale Technologien getriebenen Veränderungen.



2 Formen der Digitalisierung

Frage/Skalierung (Anhang M1.2): 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.

2.1

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

3 Strukturen, Arbeitsabläufe, Arbeitsorganisation

3.1	Fragen: Substitutionseffekte <ul style="list-style-type: none">▪ Welche Aufgaben/Arbeitsabläufe haben sich durch die Digitalisierung automatisiert oder stark vereinfacht? → sog. Substitutionseffekte▪ Welche Aufgaben/Arbeitsabläufe haben sich durch die Digitalisierung zum Wohle der Beschäftigten stark vereinfacht?▪ Wird sich dies in Zukunft noch verändern? Wie?
3.2	Anmerkungen/Hinweise <ul style="list-style-type: none">▪ Prosumerismus = Aufgabenverlagerung weg von den Beschäftigten hin zum Kunden▪ Beim Prosumerismus verschwimmen die Grenzen zwischen Produzierenden und Konsumierenden → freiwillige digitale Arbeit ersetzt traditionelle und professionelle Beschäftigung Fragen: Prosumierende <ul style="list-style-type: none">▪ Wo übernehmen digitale Kundinnen und Kunden (Prosumierende) Aufgaben, die nun nicht mehr durch die Beschäftigten übernommen werden (müssen)?▪ Wo wird sich dies in Zukunft noch weiter verändern? Prosumerismus
3.3	Fragen: Komplexitätssteigerung <p>Welche Aufgaben/Arbeitsabläufe sind durch die Digitalisierung komplexer geworden? Wo brauchen die Beschäftigten mehr Expertise, mehr Know-how, mehr Qualifikation? Wird sich dies in Zukunft noch verändern? Wie?</p>
3.4	Fragen: Komplementaritätseffekte <ul style="list-style-type: none">▪ Entstehen durch Digitalisierung auch neue Arbeitsplätze oder Beschäftigungsmöglichkeiten? → sog. Komplementaritätseffekte
3.5	Fragen: Strukturen und Arbeitsorganisation <ul style="list-style-type: none">▪ Stimmen Sie dem zu? Wie ist dies bei Ihnen?▪ Was sind die größten Auswirkungen auf die Arbeitsstruktur? Was sind die größten Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation und die Arbeitsorganisation?
3.6	Anmerkungen/Hinweise <ul style="list-style-type: none">▪ Customer Journeys = Bezeichnung aus dem Marketing: Summe aller Interaktionen eines Individuums mit einer Marke, eines Produktes oder einer Dienstleistung über alle Kanäle Fragen: Customer Journeys <ul style="list-style-type: none">▪ Wissen Sie, auf welche „Customer Journeys“ es bei Ihnen ankommt?▪ Wo gab/gibt es Kontaktpunkte, bei denen mit Hilfe von Digitalisierungsmöglichkeiten die Kundinnen und Kunden zufriedener gestellt wurden (durch neu digitalisierte Technologien, Prozesse, Fähigkeiten, Übergänge etc.)?<ul style="list-style-type: none">▪ Bsp.: Erstattung der Kosten im Rahmen der Krankenversicherung für Privatversicherte durch eine App (Abrechnungs-App)
3.7	Fragen: Best Practice – Strukturen, Arbeitsabläufe, Arbeitsorganisation <p>Zur Gestaltung/Gewährleistung Guter digitaler Arbeit:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ 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?
3.8	Fragen: Negativbeispiele – Strukturen, Arbeitsabläufe, Arbeitsorganisation <p>Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?</p>

4 Anforderungen an die Beschäftigten

4.1	Fragen: (De-) Humanisierung <ul style="list-style-type: none">▪ Nehmen Sie die fortschreitende Digitalisierung eher als Humanisierung oder als Dehumanisierung der Arbeit wahr?
4.2	Fragen: objektive/subjektive Anforderungen <ul style="list-style-type: none">▪ Wie schätzen Sie die folgenden Punkte ein: Digitalisierung ...<ol style="list-style-type: none">1. ... reduziert eher objektiv Anforderungen an menschliche Arbeit ODER ... erhöht eher objektiv Anforderungen an menschliche Arbeit2. ... erhöht eher subjektiv empfundene Risiken ... erhöht eher subjektiv empfundene Chancen
4.3	Fragen: Entgrenzung <ul style="list-style-type: none">▪ Wo und wie nehmen Sie zeitliche, räumliche und organisatorische Entgrenzung (-smöglichkeiten) der Beschäftigten wahr?▪ Wie gehen Sie mit den neuen Regelungsbedarfen um? Gibt es Regelungen, Regulationsstrukturen? Regulationsgrenzen?▪ Sehen Sie die Smart- bzw. Flexible-Working-Konzepte eher als Chance oder als Gefahr und Risiko?
4.4	Fragen: Personalnutzen <ul style="list-style-type: none">▪ Dienen/nutzen Digitalisierungsveränderungen eher der Organisation, den Kundinnen und Kunden oder den Beschäftigten?▪ Wird Digitalisierung auch vor dem Hintergrund eines Personalnutzens diskutiert?
4.5	Fragen: Best Practice – Anforderungen an die Beschäftigten <p>Zur Gestaltung/Gewährleistung Guter digitaler Arbeit:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ 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?
4.6	Fragen: Negativbeispiele – Anforderungen an die Beschäftigten <ul style="list-style-type: none">▪ Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?

5 Digitalisierungsstrategie

5.1	Frage: formulierte Digitalisierungsstrategie <ul style="list-style-type: none">▪ Gibt es in Bezug auf die gegenwärtigen und zukünftigen Formen der Digitalisierung, deren Auswirkungen, notwendige Maßnahmen etc. eine schriftlich verankerte Strategie seitens der Organisation?▪ Ist dies heruntergebrochen für Ihren Bereich?
5.2	Frage: interner und/oder externer Fokus <ul style="list-style-type: none">▪ Wenn eine (schriftlich formulierte) Digitalisierungs- oder Digitalstrategie für Ihre Organisation existiert: Was ist der Fokus?<ol style="list-style-type: none">1. Fokus extern auf Kundinnen und Kunden (Customer Experience) UND/ODER2. Fokus intern auf die Prozesse (Operational Excellence)▪ Haben Sie jeweils Beispiele?
5.3	Frage: Tarif-/Betriebs- oder Dienstvereinbarungen <ul style="list-style-type: none">▪ Ist das Thema Digitalisierung tarifvertraglich thematisiert bzw. verankert? Gibt es Betriebs- oder Dienstvereinbarungen zu diesem Thema?
5.4	Frage: Integration der Beschäftigten <ul style="list-style-type: none">▪ Wie sind die Beschäftigten sowie die betrieblichen Interessenvertretungen in die Entwicklung der Digitalisierungsstrategie eingebunden?▪ Wie erfolgt die strukturelle Einbindung in die betrieblichen Gestaltungs- und Innovationsprozesse in Bezug auf die Digitalisierungsstrategie?
5.5	Fragen: Best Practice – Digitalisierungsstrategie <p>Zur Gestaltung/Gewährleistung Guter digitaler Arbeit:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ 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?
5.6	Fragen: Negativbeispiele – Digitalisierungsstrategie <ul style="list-style-type: none">▪ Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?

6 Struktur/Steuerung digitaler Aktivitäten/Veränderungsmanagement

6.1	<p>Frage: Strukturen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gibt es bei Ihnen Strukturen zur Umsetzung und Steuerung digitaler Aktivitäten wie z.B.: <ol style="list-style-type: none"> 1. Digitalausschüsse (Fokus: Entscheidungen treffen, Themen anstoßen) 2. Digitalrollen/Digitalisierungsmanagement (Fokus: Themen treiben) 3. Digitaleinheiten (Fokus: Umsetzung) 4. Digitalprojekte (Fokus: Umsetzung) 5. Communities zu digitalen Themen (Fokus: Vernetzung, Offenheit und Partizipation sichern, Themen anstoßen und verstetigen)
6.2	<p>Fragen: Digitalisierungsdiskussion auf der sog. Meta-Ebene</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gibt es Foren, Gremien, Arbeitsgruppen etc., in denen das Thema Arbeit 4.0/ Digitalisierung auf der sog. Metaebene diskutiert wird? (Herausforderungen, Auswirkungen etc.)?
6.3	<p>Anmerkungen/Hinweise</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Eine digitale Transformation ist kein Einzelprojekt, sondern ein Portfolio von Maßnahmen, die zusammen für eine große Veränderung sorgen. Eine „Strategie der tausend Blumen“. <p>Fragen: Veränderungsmanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie gestalten Sie das Veränderungs-/Projektmanagement bei sich verändernden digitalen Formen? ▪ Wie gestalten Sie Ihre Organisationsentwicklung in Bezug auf die Digitalisierung? ▪ Wie sind die Verantwortlichkeiten definiert?
6.4	<p>Fragen: Best Practice – Struktur/Steuerung digitaler Aktivitäten/Veränderungsmanagement</p> <p>Zur Gestaltung/Gewährleistung Guter digitaler Arbeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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	<p>Fragen: Negativbeispiele – Struktur/Steuerung digitaler Aktivitäten/Veränderungsmanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?

7 Risikomanagement bzgl. der Digitalisierung

7.1	Fragen: Risikomanagement <ul style="list-style-type: none">▪ Gibt es ein definiertes Risikomanagement im Bereich der Digitalisierung? Wenn ja: Wie sieht dies aus?▪ Verfügen Sie über Mechanismen, um Ideen kritisch zu hinterfragen?
7.2	Fragen: Best Practice – Risikomanagement <p>Zur Gestaltung/Gewährleistung Guter digitaler Arbeit:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ 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 – Risikomanagement <ul style="list-style-type: none">▪ Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?

8 Partizipation und Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten

8.1	Fragen: Integration der Beschäftigten <ul style="list-style-type: none">▪ Können die Beschäftigten Einfluss auf die Art, Anwendung, Implementierung o.ä. von Digitalisierungsvorhaben nehmen? Welche Einflussmöglichkeiten besitzen diese?▪ Wie werden die Ideen der Beschäftigten integriert? Gibt es eine systematische Vorgehensweise?▪ Wie gewährleisten Sie die zeitliche Ressourcenfreistellung der Beschäftigten, die für den Einbindungsprozess von Nöten ist?
8.2	Fragen: Integration freie Mitarbeitende <ul style="list-style-type: none">▪ Wie geschieht dies bei den freien Mitarbeitenden?
8.3	Fragen: Integration der betrieblichen Interessenvertretungen <ul style="list-style-type: none">▪ Wie geschieht dies bei den betrieblichen Interessenvertretungen (gesamt/vor Ort)?
8.4	Fragen: Personalbefragung <ul style="list-style-type: none">▪ Führen Sie eine Personalbefragung durch, die explizit das Thema Digitalisierung (z.B. auch im Rahmen der psychische Gesundheit) aufgreift?
8.5	Fragen: Best Practice – Partizipation und Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten <p>Zur Gestaltung/Gewährleistung Guter digitaler Arbeit:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ 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 – Partizipation und Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten <ul style="list-style-type: none">▪ Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?

9 Kulturveränderung durch die Digitalisierung

9.1	Fragen: Kultur und Auswirkung auf die Zusammenarbeit <ul style="list-style-type: none">▪ Verändert Arbeit 4.0/die Digitalisierung die Kultur Ihrer Organisation?▪ Hat die Digitalisierung Auswirkungen auf das Zusammenwirken der Menschen in Ihrer Organisation?
9.2	Fragen: Entscheidungsspielräume und andere Bedürfnisse <ul style="list-style-type: none">▪ Haben die Digitalisierung oder die digitalisierten Arbeitsabläufe zur Vergrößerung oder zur Verkleinerung von Entscheidungsspielräumen der Beschäftigten beigetragen? Wo sind die Spielräume vergrößert? Wo verkleinert?▪ Wie steht die Digitalisierung generell den Bedürfnissen/Erwartungen der Beschäftigten gegenüber?
9.3	Fragen: Auswirkungen auf bestimmte Beschäftigtengruppen <ul style="list-style-type: none">▪ Sehen Sie Beschäftigtengruppen, die von der Digitalisierung eher profitieren?<ol style="list-style-type: none">1. Qualifizierungsniveau: Gibt es negative Auswirkungen z.B. bei geringer Qualifizierten?2. Demografie: Sehen Sie demografische Unterschiede in Bezug auf die Auswirkungen und Herausforderungen für Ihre Beschäftigten?3. Geschlecht: Gibt es Unterschiede aufgrund des Geschlechts?4. Gibt es andere Beschäftigtengruppen, die eher negative Auswirkungen spüren?
9.4	Fragen: Best Practice – Kulturveränderung durch die Digitalisierung <p>Zur Gestaltung/Gewährleistung Guter digitaler Arbeit:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ 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?
9.5	Fragen: Negativbeispiele – Kulturveränderung durch die Digitalisierung <ul style="list-style-type: none">▪ Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?

10 Ethische Verantwortung

10.1	Fragen: Thematisierung ethischer Fragen <ul style="list-style-type: none">Wie stellen Sie sich neuen ethischen Themen, die durch die fortschreitende Digitalisierung entstehen: z.B. Schutz vor unangemessener Kontrolle und Bewertung der Beschäftigten?
10.2	Fragen: Entgrenzung <ul style="list-style-type: none">Inwieweit werden die Beschäftigten zur „Grenzziehung“ zwischen beruflichen und privaten Sphären auf Grund der Entgrenzung ermutigt?Gibt es definierte Erreichbarkeits- und Verfügbarkeitsgrenzen für die Beschäftigten?Wird dies thematisiert? Gibt es Regulationsstrukturen?
10.3	Fragen: sozialen Sicherungssysteme <ul style="list-style-type: none">Gibt es eine Diskussion und Lösungen bzgl. Anpassung der sozialen Sicherungssysteme zur Anpassung an veränderte Beschäftigungsformen wie Crowd-Surfer, Freiberufliche/ (Solo-) Selbstständige u.ä.?
10.4	Fragen: Datenschutz <ul style="list-style-type: none">Wie gehen Sie mit datenschutzrechtlichen Aspekten und Aspekten zum Schutz der Persönlichkeit durch den „gläsernen Beschäftigten“ (s.o.) um?
10.5	Fragen: Best Practice – ethische Verantwortung <p>Zur Gestaltung/Gewährleistung Guter digitaler Arbeit:</p> <ul style="list-style-type: none">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?
10.6	Fragen: Negativbeispiele – ethische Verantwortung <ul style="list-style-type: none">Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?

11 Unterstützung der Beschäftigten

11.1	Fragen: systematische Personalentwicklung <ul style="list-style-type: none">▪ Wie unterstützen Sie seitens Ihrer Personalstrategie und seitens des Personalmanagements die Beschäftigten, um den veränderten Anforderungen gerecht zu werden?▪ Wie gehen Sie damit um? Was unternehmen Sie strategisch als HR?
11.2	Fragen: Qualifizierungsangebote zum Thema Digitalisierung <ul style="list-style-type: none">▪ 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)?▪ Haben die Beschäftigten systematisch Möglichkeiten, Bedarfe zu artikulieren?▪ Werden Beschäftigte 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.).
11.3	Fragen: Gesundheitsmanagement <ul style="list-style-type: none">▪ Wie ist das Thema Digitalisierung im Rahmen Ihres betrieblichen Gesundheitsmanagements integriert?▪ BGM: Sind betriebliche Gesundheitsmanagementbeauftragte (oder vergleichbare Strukturen) implementiert? Welche Aufgaben haben diese genau? Erfolgt innerhalb des BGM explizit eine Auseinandersetzung mit dem Thema „Neue Technologien/Digitalisierung und Gesundheit“?▪ Arbeitsschutz/Gefährdungsbeurteilung: Wird/wurde eine Gefährdungsbeurteilung zur Feststellung psychischer Belastungen durchgeführt (nach §5 III Nr. 6 ArbSchG)? Wurden entsprechende Maßnahmen auf Basis der dabei gewonnenen Erkenntnisse umgesetzt?
11.4	Fragen: Best Practice – Unterstützung der Beschäftigten <p>Zur Gestaltung/Gewährleistung Guter digitaler Arbeit:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ 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?
11.5	Fragen: Negativbeispiele – Unterstützung der Beschäftigten <ul style="list-style-type: none">▪ Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?

12 Führungssystem

12.1	Fragen: veränderte Führungsanforderungen <ul style="list-style-type: none">▪ Welche Führungskompetenzen werden sich aufgrund der stetigen Digitalisierung noch weiter verändern? Wie?▪ Was wird zukünftig von den Führungskräften mehr gefordert werden?▪ Welche Führungsaufgaben werden sich wie ändern?
12.2	Fragen: Führung auf Distanz <ul style="list-style-type: none">▪ Was unternehmen Sie hierzu?▪ Ist Führung auf Distanz ein besprochenes Thema?▪ Gibt es dazu Qualifizierungsmaßnahmen speziell für Führungskräfte?
12.3	Fragen: Führungsleitlinien <ul style="list-style-type: none">▪ Gibt es Führungsleitlinien?▪ Sind in diesen Bezüge zur Digitalisierung? Welche?
12.4	Fragen: Leistungsbeurteilung <ul style="list-style-type: none">▪ Gibt es eine systematische Leistungsbeurteilung der Beschäftigten?▪ Ist digitale Kompetenz o.ä. ein Beurteilungskriterium?▪ Hat Digitalisierung einen Einfluss auf die Erfassung von Leistungskriterien? Wird dies damit erleichtert?
12.5	Fragen: Beschäftigtenjahresgespräche <ul style="list-style-type: none">▪ Gibt es ein Zielvereinbarungssystem bzw. -gespräche?▪ Werden systematische, regelmäßige Beschäftigtenjahresgespräche mit verbindlichem Gesprächsablauf geführt?
12.6	Fragen: Best Practice – Führungssystem <p>Zur Gestaltung/Gewährleistung Guter digitaler Arbeit:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ 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?
12.7	Fragen: Negativbeispiele – Führungssystem <ul style="list-style-type: none">▪ 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. In: 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
	<p>Elektronische Kommunikation</p> <p>z.B. E-Mail, Smartphone, soziale Netze</p>	<p>Arbeit mit unterstützenden elektronischen Geräten</p> <p>z.B. Scanner, Drucker, Datenbrillen, Tablets, Kameras, Diagnoseinstrumente</p>	<p>Software-gesteuerte Arbeitsabläufe</p> <p>z.B. Ablaufplanung, Dokumentationssysteme, papierloses Büro, Produktions-, Termin-, Routenplanung</p>	<p>Über das Internet oder Intranet mit verschiedenen Personen/Abteilungen an einem gemeinsamen Projekt arbeiten</p>	<p>Arbeit mit computergesteuerten Maschinen und Robotern</p>
... überaus große Rolle					
... große Rolle					
... mittlere Rolle					
... kleine Rolle					
... keine Rolle					



Organisationsanalyse Modul Digitalisierungsstrategie + Struktur Strukturerhebungsbogen (optionale Verwendung)

Strukturerhebungsbogen



Bitte beachten Sie:

- > alle Daten unter B) beziehen sich auf Ihre Abteilung;
lediglich die beiden Zahlen unter A) beziehen sich auf die Gesamtorganisation
- > alle Daten möglichst aktuell (Berichtsjahr JJJJ); Jahr bitte angeben unter Berichtsjahr
- > alle Daten in Bezug auf das Jahresmittel
- > anzugeben sind Anzahlen und/oder Prozentwerte
- > auszufüllen ist die Tabellenspalte Wert und die Angabe Berichtsjahr



▲ Berichtsjahr
(Jahr, auf das sich Ihre
Kennzahlen beziehen)

A) Strukturdaten: Gesamtorganisation			
Organisation			
Abteilung/Bereich/ Untersuchungsobjekt:			
Kennzahl		Berechnung	Wert (Bitte eintragen)
1.	Beschäftigtenanzahl Köpfe: Anzahl	Anzahl Köpfe	
2.	Beschäftigtenanzahl Stellen: Anzahl	Anzahl Stellen	

B) Strukturdaten: Untersuchungsobjekt (Abteilung, Bereich o.ä.)			
Kennzahl		Berechnung	Wert (Bitte eintragen)
1.	Beschäftigtenanzahl Köpfe: Anzahl	Anzahl Köpfe	
2.	Beschäftigtenanzahl Stellen: Anzahl	Anzahl Stellen	
3.	Führungskräfte – Beschäftigte mit disziplinarischer Führungshoheit): Anzahl/Quote	Anzahl Führungskräfte	
		Quote in %: Führungskräfte/Gesamtzahl MA	
4.	Teilzeitkräfte: Anzahl/Quote	Anzahl Teilzeitkräfte	
		Quote in %: Anzahl Teilzeitkräfte/Gesamtzahl MA	
5.	Freie Mitarbeitende, Freelancer o.ä.: Anzahl	Anzahl freier Mitarbeitende o.ä.	
6.	Auszubildende: Anzahl/Quote	Anzahl Auszubildende	
		Quote in %: Anzahl Auszubildende/Gesamtzahl MA	
7.	Frauenarbeitsplätze: Anzahl/Quote	Anzahl Mitarbeiterinnen	
		Quote in %: Anzahl Mitarbeiterinnen/Gesamtzahl MA	
8.	Altersstruktur: geringes Alter < 30 Jahre	Anzahl MA geringen Alters	
		Quote in %: Anzahl MA geringen Alters/Gesamtzahl MA	
	Altersstruktur: mittleres Alter 31-50 Jahre	Anzahl MA mittleren Alters	
		Quote in %: Anzahl MA mittleren Alters/Gesamtzahl MA	
	Altersstruktur: höheres Alter > 50 Jahre	Anzahl MA höheren Alters	
		Quote in %: Anzahl MA höheren Alters/Gesamtzahl MA	
9.	Qualifikationsstruktur: gering Qualifizierte – Personen ohne Schulabschluss oder mit Mittlerer Reife oder Hauptschulabschluss ohne abgeschlossene Berufsausbildung: Anzahl/Quote	Anzahl gering qualifizierter MA	
		Quote in %: Anzahl gering qualifizierter MA/Gesamtzahl MA	
	Qualifikationsstruktur: mittel Qualifizierte – Personen mit höchstem Bildungsabschluss Abitur sowie Personen mit Mittlerer Reife oder Hauptschulabschluss mit abgeschlossener Berufsausbildung: Anzahl/Quote	Anzahl mittel qualifizierter MA	
		Quote in %: Anzahl mittel qualifizierter MA/Gesamtzahl MA	
	Qualifikationsstruktur: hoch Qualifizierte – Personen mit Studienabschluss an einer Universität oder Fachhochschule: Anzahl/Quote	Anzahl hoch qualifizierter MA	
		Quote in %: Anzahl hoch qualifizierter MA/Gesamtzahl MA	
10.	Tarifliche Beschäftigung: Anzahl/Quote	Anzahl tariflich beschäftigter MA Quote in %: Anzahl tariflich beschäft. MA/Gesamtzahl MA	
11.	Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit: Jahre	Summe der Betriebszugehörigkeit aller MA (in Jahren)/Gesamtzahl MA	
12.	Gesamtfluktuation: Anzahl/Quote	Anzahl ausgeschiedener MA Quote in %: Anzahl ausgeschiedener MA/Gesamtzahl MA	
13.	Eigenkündigung: Anzahl/Quote	Anzahl der Kündigungen durch MA Quote in %: Anzahl der Kündigungen durch MA im Zeitraum X/Gesamtzahl MA zu Beginn des Zeitraumes X	
14.	Eintritte von Beschäftigten: Anzahl	Anzahl Eintritte neuer MA	
15.	Fehlzeiten: Quote	Quote in %: Ausfalltage/Regelarbeitstage	
16.	Krankheitsbedingte Fehlzeiten: Quote	Quote in %: Ausfalltage durch Krankheit/Regelarbeitstage	
17.	Aus-, Fort- und Weiterbildungsteilnahme: Anzahl	Anzahl Beschäftigter, die an internen und/oder externen Aus-, Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen teilgenommen haben	
18.	Qualifizierungstage: Anzahl	Anzahl der Tage für Qualifizierung/Gesamtzahl MA	



Protokollvorlage/Dokumentation/Auswertung

Protokoll/ Ergebnisdokumentation: Organisationsanalyse Modul 1
Digitalisierungsstrategie + Struktur

Datum/Uhrzeit:

Interviewende:

Interviewte Personen:

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

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

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.

