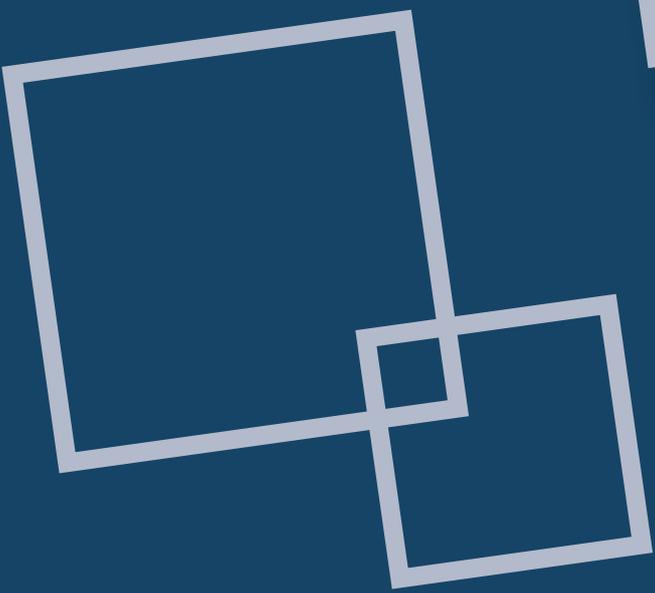




HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN
zur Gestaltung von
guter digitaler Arbeit im
Dienstleistungsbereich

Handlungsfeld 1 –
Digitalisierungsstrategie & -struktur



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 1
DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE
& -STRUKTUR
ZUR GESTALTUNG GUTER
DIGITALER ARBEIT IN DIENST-
LEISTUNGSORGANISATIONEN



Handlungsfeld 1: Digitalisierungsstrategie + Struktur

Als Fazit aus den aktuellen Diskussionen und Dialogen, Erörterungen aus Sicht der unterschiedlichsten Fachdisziplinen und öffentlichen Berichterstattungen zum Thema Digitalisierung ist festzustellen, dass Konsens über ein gesamthaftes und systemisches Verständnis des Begriffes Digitalisierung besteht. Die Akteure konstatieren mit unterschiedlichen Schwerpunkten, dass die digitale Transformation der Märkte und Organisationen eine grundlegende Änderung der Arbeitswelten zur Folge hat. Vorrangig in Bezug auf:

technische/ablauforganisatorische Aspekte (z. B. IT-Infrastrukturen und Automatisierungsmöglichkeiten, IT-Geschäftsprozesse, Big-Data)

Innovationansprüche (z. B. Geschwindigkeitsnotwendigkeiten bei Neuentwicklungen)

organisationskulturverändernde Faktoren (z. B. durch die ständige Erreichbarkeit der Beschäftigten, veränderte Kommunikationskanäle oder den Wandel von tradierten Rollenverständnissen einzelner Positionsträger)

arbeits-, tarif- und betriebsverfassungsrechtliche Aspekte

die Beschäftigten (z. B. in Bezug auf physische und psychische Be- und Entlastung)

und die konkreten Arbeitstätigkeiten und -inhalte (wie beispielsweise Substitutions- und Komplementaritätseffekte, Komplexitätsveränderungen von Tätigkeiten und Aufgaben)

Arbeit 4.0 ist der überstrahlende Begriff: „Die Digitalisierung ist ein durch technologische Entwicklungen getriebener beziehungsweise ermöglichter Transformationsprozess von Unternehmen und ganzen Branchen, der weitreichende strategische, organisatorische und soziokulturelle Veränderungen mit sich bringt“ (Petry 2016). Im internen Organisationshandeln, der Strategieentwicklung, in der Projektierung von digitalen Veränderungsprozessen – also in der operativen Gestaltung des digitalen Wandels, ist dagegen häufig dieses gesamthafte Verständnis nicht mehr aktiv vorzufinden – es scheint auf dem Weg zur praktischen Implementierung der digitalen Transformation verloren gegangen zu sein.

Und wird auf ein oftmals IT-lastiges, rein-technisches Verständnis reduziert: „Unter Digitalisierung versteht man im engeren Sinne die Aufbereitung von Informationen zur Verarbeitung oder Speicherung in einem digitaltechnischen System.“ (Petry 2016).

Häufig werden in der Folge digitale (insbesondere kundenorientierte) Prozesse und Produkte in den Fokus gestellt und in den Digitalisierungsstrategien beschrieben. IT wird wieder verstärkt als zentrales Element für unternehmerischen Erfolg gesehen. „Mit der Vernetzung und Digitalisierung der Unternehmen, die keinen Fachbereich komplett unberührt werden lassen, ist die IT verstärkt die alles entscheidende Basis, um wettbewerbsfähig zu bleiben und Kunden und Partner adressieren zu können.“ (Hille, Janata & Michel 2016).

Um sich dem hier beschriebenen Handlungsfeld Digitalisierungsstrategie + Struktur zur Gestaltung guter digitaler Arbeit als Organisation aktiv zu widmen, setzt es zunächst voraus, wieder das oben beschriebene systemische Verständnis der Digitalisierung im Sinne von Arbeit 4.0 als Maxime in den Vordergrund zu stellen und dessen Auswirkungen in der eigenen Organisation zu reflektieren.

Insbesondere die soziotechnischen und arbeits- und organisationspsychologischen Wirkungen der Digitalisierung auf das System Organisation und die Menschen als Akteure in dieser sind verstärkt zu beachten und zu reflektieren. Nur so werden negative Auswirkungen zur Gefährdung guter digitaler Arbeit sowie Chancen der fortschreitenden Digitalisierung erkennbar, die die Potenziale der Digitalisierung nicht nur aus ökonomischer Hinsicht betrachtet.

Die obigen Ausführungen formulieren somit den Handlungsanspruch an Organisationen, nicht ausschließlich (IT-) Prozesse und (IT-) Produkte in ihren Digitalisierungsstrategien zu thematisieren.

Als Basis zur Gestaltung guter digitaler Arbeit für Beschäftigte in Dienstleistungsorganisationen ist es von fundamentaler Bedeutsamkeit, formulierte digitale Geschäftsstrategien auch auf personalzentrierte Kernpunkte hin zu überprüfen, beziehungsweise zu gestalten und in die Strategie zu implementieren. Leitsatz ist, dass nicht die IT die Basis der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen darstellt, sondern die Beschäftigten, die gute digitale Arbeit entwickeln und verrichten können und mittel- und langfristig unternehmerischen Erfolg sichern. Gute digitale Arbeit auf der individuellen Beschäftigtenebene und erfolgreiche Organisationen gehen Hand-in-Hand.

Dienstleistungsorganisationen, die eine Digitalisierungsstrategie entwickeln und/oder ihre bestehende Unternehmensstrategie um digitale Aspekte erweitern wollen, sollten ihre Strategie auch im Sinne eines „Sozio-Managements des digitalen Wandels“ formulieren.

Digitaler Wandel oder digitale Transformation der Märkte und Organisationen bedeuten tiefgreifende Veränderung. Somit sind bei der Formulierung einer gesamthaften Digitalisierungsstrategie die Berücksichtigung systemtheoretischer Ansätze des Change-Managements und der Organisationsentwicklung hilfreich. Aber nicht nur in Bezug auf Digitalisierung erscheint Wandel als Dauerzustand, weshalb klassische, auf mehrere Jahre ausgerichtete Unternehmensstrategien immer häufiger kritisch hinterfragt werden und Unternehmensstrategien stets den Wandel als Prozess integrieren sollten. Dies gilt ebenso für Digitalisierungsstrategien.

Zur Ausgestaltung der Digitalisierungsstrategie ist der systemische Blick auf die digitale Transformation in Organisationen sinnvoll. Luhmann (1984) differenziert ursprünglich Sach-, Sozial- und Zeitdimension als die Sinndimensionen sozialer Systeme (in diesem Falle: Organisationen).

Für die Entwicklung, Ausgestaltung und Formulierung einer Digitalisierungsstrategie ist diese Differenzierung von Nutzen, weil Herausforderungen und Fragen bei der Ausgestaltung des digitalen Wandels in einer Organisation anhand dieser drei Faktoren ausgerichtet und in Form der Digitalisierungsstrategie formuliert werden können.

Die Sach- und Zeitdimension sind vordergründig die Bestandteile, die häufig in Digitalisierungsstrategien Erwähnung finden. Korrespondieren diese Dimensionen doch stark mit den Kernbereichen von Unternehmensstrategien wie (Kern-) Kompetenzen, strategische digitale Stoßrichtungen, Geschäftsfelder und Wettbewerbsvorteile sowie Gestaltung der Wertschöpfungsketten im Rahmen der Digitalisierung von Organisationen.

Bei genauer Betrachtung dieser beiden Sinndimensionen in ihrer originären Bedeutung sind auch hier Aspekte des Organisationsgeschehens bei Veränderungen vorzufinden, die in den Bereich der Gestaltung Guter digitaler Arbeit vordringen. Beispielhaft seien genannt: Strukturen und Organisationsdesign, Arbeitsabläufe und Prozesse, Arbeitstätigkeiten und -aufgaben, Anforderungs- und Rollenveränderungen von Beschäftigten und Führungskräften, Struktur und Steuerung digitaler Veränderungsaktivitäten und Projektmanagement, Risikomanagement.

Jede Veränderungsinitiative – auch die der digitalen Transformation – ist immer zugleich eine soziale Intervention. Eine Digitalisierungsstrategie sollte daher Antworten auf Punkte der oben genannten sozialen Dimension geben: Ziel- und Interessenskonflikte interner und externer Stakeholder, Beteiligungsformen und Gestaltungsmöglichkeiten von Beschäftigten beim digitalen Wandel, Kulturveränderung durch die Digitalisierung, Führungssysteme zur Unterstützung des digitalen Wandels und Guter digitaler Arbeit, Umgang mit Ängsten und Befürchtungen seitens der Beschäftigten, Transparenz/Kommunikations- und Informationsprozesse beim digitalen Wandel, Unterstützung der Beschäftigten zur Bewältigung des digitalen Wandels.

Um als Organisation zur Gestaltung Guter digitaler Arbeit in dem Handlungsfeld **Digitalisierungsstrategie + Struktur** aktiv zu werden, bedarf es der Formulierung oder Erweiterung der aktuellen Digitalisierungsstrategie unter Beachtung der oben genannten Ausführungen. Nur so erscheint die Digitalisierungsstrategie vollständig umsetzungsrelevant. Als „Entwicklungshilfe“ zur Ausarbeitung und Formulierung der Digitalisierungsstrategie sind die drei Sinndimensionen (Sach-, Sozial- und Zeitdimension) sozialer Systeme nach Luhmann (1984) als hilfreich zu kennzeichnen.

Die Analyse der gegenwärtigen strategischen Auseinandersetzung der eigenen Organisation mit dem Thema Arbeit 4.0/Digitalisierung sowie das Aufzeigen und kritische Hinterfragen gegenwärtiger und geplanter Aktivitäten im Rahmen der Digitalisierung ist folglich als Grundlage für eine (Neu-) Ausrichtung der Digitalisierungsstrategie und der Ableitung von strategischen Maßnahmenpaketen und Verbesserungsmaßnahmen zur Gestaltung Guter digitaler Arbeit innerhalb der eigenen Organisation zu betrachten.

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen zur Gestaltung Guter digitaler Arbeit beziehungsweise Berücksichtigung dieses Konstruktes in der Digitalisierungsstrategie sind in Kapitel 5.1 aufgeführt.



HANDLUNGS EMPFEHLUNGEN UND PRAKTISCHE IMPLIKATIONEN ZUR GESTALTUNG GUTER DIGITALER ARBEIT

Handlungsfeld 1
Digitalisierungsstrategie
& -struktur



Handlungsfeld 1: Digitalisierungsstrategie + Struktur

In Folge der Ausführungen in Kapitel 3.1 ergeben sich zu folgenden Themenschwerpunkten Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen:

systemisches
Verständnis von
Digitalisierung in
der eigenen Organi-
sation

unternehmensethi-
sche Fragestellun-
gen im Rahmen des
digitalen Wandels

Entwicklung einer
organisationsinter-
nen Digitalisierungs-
strategie

Veränderungs- und
Projektmanagement
zur Umsetzung der
Digitalisierungsstra-
tegie und digitaler
Aktivitäten

Vernetzung und
Operationalisierung
der Digitalisierungs-
strategie

Organisationsdiag-
nostik und Analyse
der Auswirkungen
der Digitalisierung
auf Strukturen,
Prozesse und Tätig-
keiten

Systemisches Verständnis von Digitalisierung in der eigenen Organisation

Zur Entwicklung einer umsetzungsrelevanten Digitalisierungsstrategie ist ein systemisches Verständnis des digitalen Wandels als voraussetzend anzusehen (siehe Kapitel 3.1). Unterstützung zur Ausarbeitung und Formulierung der Digitalisierungsstrategie geben dabei systemische Ansätze wie der von Luhmann (1984). Die Entwicklung einer systemisch geprägten Digitalisierungsstrategie hat somit beim Aufbau eines unternehmensweiten, gemeinsamen und gesamthaften Verständnisses des digitalen Wandels in der eigenen Organisation zu beginnen. Gemeinsame Dialoge und Diskussionen mit und zwischen Beschäftigten, Führungskräften, betrieblichen Interessenvertretern, den oberen Leitungsebenen und gegebenenfalls weiteren betroffenen Akteuren sollten die Voraussetzung für die Formulierung und Gestaltung der Digitalisierungsstrategie darstellen. Analysen und Organisationsdiagnostiken unterstützen dabei den Prozess, um wertvolle Erkenntnisse zur Gestaltung des digitalen Wandels und Sicherstellung guter digitaler Arbeit zu erhalten.



Gesamthafes Verständnis aufbauen

Die obere Führungsebene hat als Basis für alle Aktivitäten in Bezug auf die digitale Transformation zunächst ein gesamthafes Verständnis der Digitalisierung und ihrer Auswirkungen und Anforderungen in der eigenen Organisation gemeinsam zu entwickeln.

Ein systemisch geprägtes Verständnis, das über die rein (IT-) technische Fokussierung hinausgeht (siehe Kapitel 3.1). Dies ist Voraussetzung für die Erarbeitung einer umfassenden und vollständigen Digitalisierungsstrategie und die Gestaltung guter digitaler Arbeit im Unternehmen. Die frühzeitige Integration der betrieblichen Interessenvertretungen in diese Diskussion (z. B. im Rahmen gemeinsamer Workshops) und zur gemeinsamen Ausbildung eines grundlegenden Digitalisierungsverständnisses ist anzuraten.

Roll-out und unternehmensweite Diskussion gewährleisten

In Weiterführung der oben genannten Erarbeitung eines systemischen Digitalisierungsbegriffes ist unternehmensweit Transparenz über das Verständnis dieses Begriffes herzustellen und ein unternehmensweiter Dialog zu gewährleisten. Anzuraten ist, eine systematische und kontinuierliche Informations- und Kommunikationspolitik für alle Beschäftigten und alle Organisationsbereiche zu planen, geeignete Maßnahmen abzuleiten und Kanäle festzulegen. Wichtig ist, im Rahmen dieser auch Möglichkeiten des gemeinsamen Face-To-Face-Diskurses mit den Beschäftigten und Führungskräften zu gewährleisten.

Beispielhafte Informations- und Kommunikationsmaßnahmen wären:

Workshops, Diskussionsforen, Podiumsdiskussionen, Arbeitsgruppen, Integration in Maßnahmen der Personalentwicklung (und Aus-, Fort- und Weiterbildung), Präsentationen, Artikel in Beschäftigtenzeitschriften, Integration in das Organisationsleitbild und in Leitlinien (z. B. Führungsleitlinien).

Ausmaß und Formen der Digitalisierung analysieren

Für die oben genannten Handlungsempfehlungen ist wichtig, allen Beteiligten Ausmaß, Formen und Arten der Digitalisierung in der Organisation bewusst zu machen und in ihrer Praxisrelevanz zu beurteilen. Eine Analyse anhand der Frage „Welche Formen der Digitalisierung spielen in der Organisation/der Abteilung/ für eine konkrete Stellenposition eine Rolle?“ erscheint daher notwendig. Hilfreich ist, diese Analyse zum Beispiel in Anlehnung an den DGB-Index Gute Arbeit (Report 2016 - Schwerpunkt: Digitalisierung der Arbeitswelt) auszurichten.

Formen und Arten der Digitalisierung sind hier nach folgenden Überschriften geordnet, das Ausmaß kann über eine Skalierung beurteilt werden (beispielsweise von „keine Rolle“ bis „überaus große Rolle“):

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



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+ +7627 6168-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 | | | | | |



Chancen und Risiken für die Beschäftigten diskutieren

Diskussionen in Bezug auf den digitalen Wandel in der Organisation sollten auch Antworten auf die Frage liefern, wem die Digitalisierungsveränderungen vordergründig dienen und nutzen sollen oder werden: der Organisation, der Kundschaft, den Beschäftigten, der Gesellschaft oder anderen Stakeholdern. Und gegebenenfalls in welcher Reihenfolge. Nicht nur im Sinne des Konstruktes Gute digitale Arbeit erscheinen Diskussionen rund um folgende Fragen wichtig:

- > **Welchen** Nutzen hat die Digitalisierung für den einzelnen Beschäftigten?
- > **Wo** reduziert/erhöht die Digitalisierung eher objektiv Anforderungen an menschliche Arbeit?
- > **Wo** reduziert/erhöht die Digitalisierung eher subjektiv empfundene Chancen und Risiken?
- > **Trägt** die die fortschreitende Digitalisierung in der eigenen Organisation eher zur Humanisierung oder zur Dehumanisierung der Arbeit bei?

Wichtig ist, diese Diskussion um den Digitalisierungsnutzen für die jeweiligen Beschäftigten in der Organisation möglichst breit zu führen: mit den Beschäftigten und Führungskräften aller Ebenen, unter Einbezug der betrieblichen Interessenvertretungen. Gemeinsame Diskussionsforen, Arbeitsgruppen und Workshops bieten sich hier an.

Organisationsdiagnostik und Analyse der Auswirkungen der Digitalisierung auf Strukturen, Prozesse und Tätigkeiten

Zur Entwicklung einer geeigneten Digitalisierungsstrategie ist eine Organisationsdiagnostik im Vorfeld sinnvoll. Ist-Soll-Vergleiche Güter digitaler Arbeit können damit erfasst und dargestellt sowie Gestaltungsansätze und Maßnahmen abgeleitet werden. Denn vor dem Hintergrund des eigenen Organisationsgeschehens sind zur Ableitung von Maßnahmen zur positiven Ausgestaltung des digitalen Wandels für die Organisation und ihre Beschäftigten aller Bereiche und Ebenen organisationsspezifische Kenntnisse unumgänglich. Kenntnisse, die sich sowohl aus quantitativen und qualitativen Daten des Personalmanagements generieren lassen und Kenntnisse, die sich in ihrer Gänze nur durch eine gemeinsame Diskussion mit involvierten Personenkreisen ergeben. Insbesondere die Auswirkungen auf Arbeitsprozesse, Arbeitstätigkeiten und konkrete Arbeitsaufgaben lassen sich nur unter Einbezug der betroffenen Beschäftigtengruppen zufriedenstellend erfassen. Diese Kenntnisse sollten im Sinne eines qualitativen organisationsdiagnostischen Hinterfragens unter Einbezug der Beschäftigten, Führungskräfte, oberen Leitungsebenen, betrieblichen Interessenvertretungen, Organisations- und Unternehmensentwicklerinnen und -entwickler, Vertretung der Personalabteilung, Personalentwicklerinnen und Personalentwickler aufgebaut werden (gemeinsame Diskussionsforen, Fokusgruppen, Arbeitsgruppen, Workshops).

Organisationsdiagnostik durchführen

Zur Entwicklung einer geeigneten Digitalisierungsstrategie ist eine Organisationsdiagnostik mit spezifischen Fragestellungen im Vorfeld zu empfehlen: Ist-Soll-Vergleiche helfen dabei, Gestaltungsansätze und Maßnahmen zur Gestaltung Guter digitaler Arbeit abzuleiten. Angelehnt an den, in dieser Veröffentlichung dargestellten fünf Handlungsfeldern, sollten insbesondere folgenden Themenkomplexe der Organisation durch das Instrumentarium der Organisationsdiagnostik behandelt werden:

| Handlungsfeld 1-5 | Zu beleuchtende Themenkomplexe |
|--------------------------------------|---|
| Digitalisierungsstrategie + Struktur | <ul style="list-style-type: none"> > Strukturen, Arbeitsabläufe, Arbeitsorganisation > Anforderungen an die Beschäftigten > Digitalisierungsstrategie > Struktur/Steuerung digitaler Aktivitäten/Veränderungsmanagement > Risikomanagement bzgl. der Digitalisierung > Partizipation und Gestaltungsmöglichkeiten von Beschäftigten > Kulturveränderung durch die Digitalisierung > Ethische Verantwortung > Unterstützung der Beschäftigten > Führungssystem |
| Personalführung + Kultur | <ul style="list-style-type: none"> > Veränderung der Führungsrolle und der Führungsanforderungen > Veränderung der Führungsaufgaben > Kulturveränderung in der Abteilung/im Team (Organisation) > Beziehung und Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Beschäftigten im Rahmen der Digitalisierung > Schutz vor unangemessener Kontrolle und Bewertung der Beschäftigten > Systematische Personal(-jahres)gespräche > Integration von Beschäftigten und Führungskräften bei digitalen Veränderungen/ Veränderungsprojekten > Qualifizierung von Beschäftigten und Führungskräften > Einarbeitung von Beschäftigten und Führungskräften |
| Qualifizierung + Lernen | <ul style="list-style-type: none"> > Digitale Kompetenz – Hard- und Software > Digitale Kompetenz – Soft-Skills > Fort- und Weiterbildung/Personalentwicklung > Methoden und Formate zur persönlichen Weiterentwicklung am Arbeitsplatz |
| Gesundheit + Zufriedenheit | <ul style="list-style-type: none"> > Belastungen, Beherrschbarkeit, Symptome, Entlastungen durch Digitalisierung > Work-Life-Balance/Vereinbarkeit > Flexibilität versus Entgrenzung (Arbeitszeit und Arbeitsort) > Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement > Gesundheitskompetenz > Teilhabe > Gestaltung und Inhalte der Arbeit (-saufgabe) > Soziale Eingebundenheit > Ängste |
| Kommunikation + Information | <ul style="list-style-type: none"> > Kommunikations- und Informationsstrukturen sowie -prozesse > Informationsbedürfnisse > Kommunikationskultur > Persönliche Erreichbarkeit > Persönliches Kommunikations- und Informationsverhalten |

Die Methoden der Organisationsdiagnostik können dabei variieren: (halb-standardisierte) Gruppen- und Einzelinterviews, Befragungen per Fragebogen, Workshops, Großgruppenmethoden, Dokumentenanalysen (siehe unten) oder andere. **Die Integration unterschiedlicher Vertreter der Organisation in die Diagnostik ist dabei unumgänglich:** Beschäftigte, Führungskräfte aller Ebenen, betriebliche Interessenvertretungen, Organisationsentwicklerinnen und Organisationsentwickler, Vertretung der Personalabteilung, Personalentwicklerinnen und Personalentwickler etc. Eine Analyse gegenwärtiger betrieblicher Regelungen und Dokumente ist ebenfalls als Bestandteil der Organisationsdiagnose anzusehen. Wichtig sind dabei Dokumente, die einen direkten oder indirekten Bezug zur Digitalisierung besitzen.

Hilfreich zum Beispiel könnten sein:

- > **Organigramme**
- > **Betriebs- und Dienstvereinbarungen**
- > **Mitbestimmungsvorlagen**
- > **Tarifvereinbarungen**
- > **Strategiepapiere**
- > **Prozessbeschreibungen**
- > **Organisationsanweisungen**
- > **Leitlinien**
- > **anderweitige betriebliche Regelungen**
- > **Organisations- und Personalentwicklungskonzepte**
- > **Aufstellung der Aus-/Fort- und Weiterbildungsangebote und Qualifizierungsmaßnahmen**

(Instrumente zur Durchführung einer Organisationsdiagnostik siehe Band 1 Instrumentenmanuale)

→

INSTRUMENTENMANUAL
 Modul/Handlungsfeld (M1)
Anhang M1.2 - Seite 35

(Beschäftigten-) Strukturdaten erheben

Zur Ausgestaltung guter digitaler Arbeit in der Organisation und Formulierung einer Digitalisierungsstrategie sind Kenntnisse über ausgewählte (Beschäftigten-)Strukturdaten notwendig. Nur vor dem Hintergrund der identifizierten Personalstruktur können Aktivitäten zur Gestaltung des digitalen Wandels und beschäftigten-spezifische Maßnahmen zur Operationalisierung der Digitalisierungsstrategie definiert werden.

Wichtige Kennziffern zum Beispiel wären (Anzahl und/oder Quoten):

- > Beschäftigte (Köpfe, Stellen)
- > Führungskräfte (Beschäftigte mit disziplinarischer Führungshoheit)
- > Teilzeitkräfte
- > frei Mitarbeitende
- > Auszubildende
- > Frauenarbeitsplätze
- > Altersstruktur
- > Qualifikationsstruktur (gering, mittel, hoch Qualifizierte)
- > tarifliche Beschäftigung
- > Betriebszugehörigkeit
- > Gesamtfluktuation
- > Eigenkündigung
- > Eintritte
- > Fehlzeiten
- > krankheitsbedingte Fehlzeiten
- > Aus-, Fort- und Weiterbildungsteilnahme
- > Qualifizierungstage

Frei Mitarbeitende berücksichtigen

Frei Mitarbeitende unterliegen in vielen Teilen nicht den arbeitnehmerrechtlichen, betriebsverfassungsrechtlichen und tariflichen Rahmenbedingungen. In Dienstleistungsorganisationen, wo klassische Beschäftigungsverhältnisse zum großen Teil durch frei Beschäftigte ergänzt werden, sind die Auswirkungen, Chancen und Risiken des digitalen Wandels für diese Gruppe und deren konkrete Arbeitstätigkeiten zu diskutieren und zu beachten und bestenfalls auch in der Digitalisierungsstrategie sowie anderen organisatorischen Regelungen zu verankern (beispielsweise im Rahmen der Vertragsgestaltungen mit den freien Mitarbeitenden). Empfehlenswert ist die aktive Integration auch frei Mitarbeitenden in diesen Dialogprozess zur bestmöglichen Ausgestaltung Guter digitaler Arbeit für alle Akteure.

Substitutions- und Komplementaritätseffekte beleuchten

Die Auswirkungen der Digitalisierung/Digitalisierungsaktivitäten auf die Tätigkeiten der Beschäftigten und deren Arbeitsabläufe sind zu analysieren und als Basis zur Ausgestaltung Guter digitaler Arbeit anzusehen. In einem partizipativen Dialogprozess mit Beschäftigten, Führungskräften und den Interessensvertretern sind zum Beispiel folgende Fragen zu erörtern:

- **Substitutionseffekte:** Welche Aufgaben/Arbeitsabläufe haben sich durch die Digitalisierung automatisiert oder stark vereinfacht? Welche davon zum Wohle der Beschäftigten? Wird sich dies in Zukunft noch verändern?
- **Komplementaritätseffekte:** Entstehen durch Digitalisierung auch neue Arbeitsplätze oder Beschäftigungsmöglichkeiten? Oder neue Arbeitstätigkeiten?
- **Komplexitätssteigerung:** Welche Aufgaben/Arbeitsabläufe sind durch die Digitalisierung komplexer geworden? Wo brauchen Beschäftigte mehr Expertise, mehr Know-how, mehr Qualifikation? Wird sich dies in Zukunft noch verändern?
- **Strukturen und Arbeitsorganisation:** Was sind die größten Auswirkungen auf die Arbeitsstruktur und die Arbeitsorganisation?
- **Prosumerismus:** Wo übernehmen digital Kunden (Prosumenten) Aufgaben, die nun nicht mehr durch Beschäftigte übernommen werden (Aufgabenverlagerung weg von Beschäftigten hin zum Kunden)?





Auswirkungen auf bestimmte Beschäftigtengruppen erforschen

Um gezielte Maßnahmen aufgrund veränderter Anforderungen und Aufgaben ergreifen zu können, sollten mögliche Auswirkungen auf bestimmte Gruppen der Beschäftigten hinterfragt werden:

- > Gibt es Beschäftigtengruppen, die von der Digitalisierung eher profitieren? Welche haben eher negative Auswirkungen zu erwarten?
- > Qualifizierungsniveau: Gibt es negative Auswirkungen beispielsweise bei geringer Qualifizierten?
- > Demografie: Existieren demografische Unterschiede in Bezug auf die Auswirkungen und Herausforderungen für Beschäftigte?
- > Geschlecht: Gibt es Unterschiede aufgrund des Geschlechts?

Unternehmensethische Fragestellungen im Rahmen des digitalen Wandels

Die fortschreitende Digitalisierung bringt unterschiedliche neue unternehmensethische Herausforderungen mit sich, denen die Organisation sich insbesondere im Rahmen Guter digitaler Arbeit aktiv widmen sollte. Moralische Wertvorstellungen, denen eine Organisation auch im Rahmen der Digitalisierung und ihrer neuen Möglichkeiten genügen möchte, sind zu diskutieren und festzulegen. Damit einher geht auch die Frage, wie organisatorische Leistungserbringung, Gewinnmaximierung, Erfüllung von Shareholderbedürfnissen, Shareholder Values und unternehmensethische/moralische Ideale zueinanderstehen.

Beispielhaft seien folgende unternehmensethisch relevante Veränderungen durch den digitalen Wandel erwähnt:

- > Übernahme von Denk- und Entscheidungsprozessen durch intelligente technische Systeme. „**Maschinen lernen das Denken: souveräne Interaktion der Technik mit der physischen Welt, Entwicklung von Sprachverständnis und -vermögen und die Fähigkeit zur Problemlösung**“ (Deutsche Telekom AG/Shareground/Universität St. Gallen 2015)
- > durch IT-Systeme und nicht auf Basis menschlicher Überlegungen vorgegebene, standardisierte Organisationsformen, Strukturen, Abläufe, Arbeitsprozesse und ähnliches
- > verstärkte Übernahme zuvor interner Arbeiten der Beschäftigten durch die Kunden als sogenannte Prosumenten
- > Zunahme der Entgrenzung bei Mitarbeitenden aufgrund ortsunabhängigen Arbeitens und der ständigen Erreichbarkeit durch neue digitale Möglichkeiten
- > schwer kontrollierbare Arbeitszeiten durch die Zunahme entgrenzter Arbeit und flexiblerer Arbeitszeitsysteme

- > Zunahme veränderter Arbeitsverhältnisse durch größere Möglichkeiten der dezentralen Leistungserbringung (frei Mitarbeitende, Crowdsurfer, Netzwerker, Cloud-/Clickworker)
- > fehlende soziale Sicherungssysteme für frei Mitarbeitende und ähnliche „Angestelltenverhältnisse“
- > Möglichkeiten der vereinfachten, kontinuierlichen Leistungsbewertung von Beschäftigten durch IT-Systeme (gläserner Mitarbeitender)
- > Personalführung wird erschwert, da notwendiges Vertrauen und die zwischenmenschliche Bindung von Führungskräften und Beschäftigten auch über technische Kanäle aufzubauen und zu erhalten sind – somit wird persönliche durch virtuelle Führung ersetzt
- > zunehmende Innovationsgeschwindigkeiten und -notwendigkeiten führen zum Diktat der Dringlichkeit

Häufig werden Haltungen und Antworten von Organisationen zu Herausforderungen, die unter anderem die Ethik und Kultur des Unternehmens berühren, in einem Unternehmensleitbild oder einer Unternehmenskultur verschriftlicht. Hier erscheint nun die Verbindung von Unternehmensleitbild, -kultur und Digitalisierungsstrategie sinnvoll.

Unternehmensethische Fragestellungen aufwerfen

Unternehmensethische Fragestellungen sollten aktiv gesammelt und diskutiert werden. Welchen Einfluss hat die digitale Transformation in der eigenen Organisation im unternehmensethischen Kontext? Unternehmensethische und moralische Haltungen und Wertvorstellungen sind organisationsübergreifend zu entwickeln. Innerhalb von Workshop-Konzepten wie Zukunftswerkstätten oder -konferenzen, World-Cafés, Open-Space-Veranstaltungen oder anderen Groß-Gruppenmethoden könnten dabei Diskussionen auch auf breiter Beschäftigtenbasis geführt werden.

Transparenz herstellen:

Mittels unterschiedlichster Methoden des internen Marketings ist es sinnvoll, alle Organisationsmitglieder über die entsprechenden Regelungen zu informieren und einen kontinuierlichen Dialog zu fördern: Workshops, Diskussionsforen, Podiumsdiskussionen, Arbeitsgruppen, Integration in Maßnahmen der Personalentwicklung (und Aus-, Fort- und Weiterbildung), Präsentationen, Artikel in Beschäftigtenzeitschriften, Integration in Leitbilder (siehe unten) und in Leitlinien (z. B. Führungsleitlinien) etc.

Ethik-Gremium etablieren

Sinnvoll erscheint, ein festes Gremium zu etablieren, welches sich kontinuierlich unternehmensethischen Fragestellungen und Herausforderungen widmet – in Anlehnung an sogenannte „Ethik-Komitees“, wie sie beispielsweise im Gesundheitswesen vorzufinden sind.

Verbindung zwischen Unternehmensleitbild, -kultur und Digitalisierungsstrategie herstellen

Im Rahmen der Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie sind die obigen Punkte zu berücksichtigen. Welche unternehmensethischen Faktoren auch in die Digitalisierungsstrategie übernommen werden ist festzulegen. Verbindungen zwischen Unternehmensleitbild, -kultur und Digitalisierungsstrategie sind sinnvoll.

Unternehmensethik operationalisieren und evaluieren:

Operationale Maßnahmen zur Umsetzung der definierten Wertvorstellungen oder zum Unterlassen ethikgefährdender Aktivitäten sind festzulegen. Risiken, die eine Umsetzung gefährden sind zu analysieren und Umsetzungsgrade sollten evaluiert werden.



Entwicklung einer organisationsinternen Digitalisierungsstrategie

Aufbauend sowohl auf das systemische Verständnis von Digitalisierung in der eigenen Organisation als auch der Beantwortung unternehmensethischer Fragestellungen sowie auf Ergebnissen aus organisationsdiagnostischen Aktivitäten kann eine Digitalisierungsstrategie entwickelt (oder angepasst) werden, die über das rein technische Verständnis hinausgeht und sowohl die Sach- und Zeitdimension als auch die Sozialdimension berücksichtigt (siehe Kapitel 3.1).

Dies sichert die strategische Auseinandersetzung der eigenen Organisation mit dem Thema Arbeit 4.0/Digitalisierung sowie das Aufzeigen und Hinterfragen von relevanten Themen in Bezug auf den Umgang einer Organisation mit dem Thema Digitalisierung und mündet in der Ableitung von strategischen Maßnahmenpaketen und Verbesserungsmaßnahmen zur Gestaltung Guter digitaler Arbeit innerhalb der Organisation.

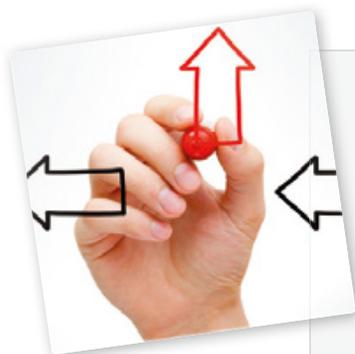
Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen:

Grundlage der Digitalisierungsstrategie schaffen

Die Grundlagen der Digitalisierungsstrategie unter anderem zur Gestaltung und nachhaltigen Sicherung Guter digitaler Arbeit sind in diesem Kontext:

- > Antworten der Organisation auf die oben erwähnten Fragen: systemisches Verständnis und unternehmensethische Haltungen
- > organisationsdiagnostisch-basierte Ergebnisse, Erkenntnisse und abzuleitende Aktivitäten (siehe oben)
- > unternehmensweites Verständnis, dass die Gestaltung Guter digitaler Arbeit ein Sozio-Management des digitalen Wandels darstellt (siehe auch Kapitel 3.1)
- > gegenwärtige digitalisierungsrelevante betriebliche Regelungen wie zum Beispiel Betriebs- und Dienstvereinbarungen, tarifliche Vereinbarungen, Verfahrens- und Organisationsanweisungen, Konzepte, Statuten
- > Unternehmenskultur
- > und weiteres





Digitalisierungs- und Unternehmensstrategie in Einklang bringen

Unternehmensstrategisch relevante Fragestellungen und Faktoren sind bei der Formulierung der Digitalisierungsstrategie zu beachten.

Insbesondere:

- > Visionen, Missionen und langfristige Unternehmensziele als Basis der Unternehmensstrategie
- > Unternehmensstrategie und alle strategiebeeinflussenden Größen der sogenannten „**Strategiequadranten**“ (Gleißner 2000): (Kern-) Kompetenzen, strategische Stoßrichtungen, Geschäftsfelder und Wettbewerbsvorteile/ Branchenstruktur sowie Gestaltung der Wertschöpfungsketten
- > externe Umwelt-/Einflussfaktoren (in Anlehnung an eine STEP-Analyse):
 - soziologisch (z. B. Bildung, Einkommensverteilung)
 - technologisch (z. B. Forschungstrends, neue Produkte und Prozesse)
 - wirtschaftlich (z. B. Arbeitslosigkeit, Konjunkturzyklen)
 - politisch (Tarifbestimmungen, Compliance-Anforderungen)
- > digitales Agieren, das neben der Befriedigung der Ziele externer Share- und Stakeholder (insbesondere Kosten-/Zeit-/Qualitätsziele der Kunden) ebenso interne Bedürfnisse von Beschäftigten berücksichtigt und die Digitalisierung auch zum Nutzen dieser macht

Die Diskussion, ob eine Digitalisierungs- neben der Unternehmensstrategie getrennt formuliert werden sollte oder ob diese nicht zu kombinieren sind, ist nicht Bestandteil dieser Ausführungen – wäre aber in den Organisationen zu überdenken.

Entwicklung der Digitalisierungsstrategie partizipativ gestalten

Ein wichtiger Schlüsselfaktor für die Umsetzung von Strategien ist ein breit angelegter, interaktiver Kommunikationsprozess, der die internen Stakeholdergruppen so früh wie möglich einbezieht.

Forschungsergebnisse identifizieren folgende Gründe für ein mangelndes Einverständnis der Beschäftigten mit einer solchen Strategie (Guohui und Eppler 2008). Dem ist entgegenzuwirken:

1. Beschäftigte gewinnen den Eindruck, die Strategie ist nicht mit den eigenen Zielen zu vereinbaren
2. Beschäftigte haben das Gefühl, sie können eine neue Strategie nicht mit ihren eigenen Kompetenzen unterstützen
3. Beschäftigte glauben, dass die Strategie auch dann scheitern wird, wenn der eigene Beitrag dazu erfolgreich sein wird
4. Beschäftigte nehmen die Strategie als kurzfristiges Modethema wahr, das bald durch ein anderes ersetzt wird. Partizipativ geführte Dialogprozesse in Form von beispielsweise (Groß-) Gruppenveranstaltungen, Workshops, Kommunikationsarenen und ähnlichen unterstützen die nachhaltige (Aus-) Gestaltung der Digitalisierungsstrategie.



Digitalisierungsstrategie um Inhalte zur Gewährleistung Guter digitaler Arbeit erweitern

Aufgrund der Unterschiedlichkeit der Märkte, Branchen, Organisationen und deren Dienstleistungen und Produkte, Kundengruppen und/oder anderen Zielgruppen und Stakeholdern etc. können an dieser Stelle nur wenige allgemeingültige Regeln zu den detaillierten Inhalten einer Digitalisierungsstrategie formuliert werden. Dennoch, um sowohl unternehmerische Ziele (wie zum Beispiel Umsätze und Erlöse) und Strategien (wie Kosten- oder Qualitätsführerschaft) mit dem Ziel Gute digitale Arbeit für Beschäftigte in Einklang zu bringen, braucht es eine Digitalisierungsstrategie, die nicht nur den rein technischen Aspekt der Digitalisierung und dessen Einführung thematisiert, sondern auch eine arbeits- und organisationspsychologische Perspektive und ein systemisches Verständnis von Digitalisierung und dessen Auswirkungen einnimmt.

Zu folgenden Punkten sollte eine Digitalisierungsstrategie Stellung beziehen und umsetzungsrelevante Angaben machen:

- (Kern-) Kompetenzen, strategische digitale Stoßrichtungen, neue digitale Geschäftsmodelle, Geschäftsfelder, Produkte, Wettbewerbsvorteile, Gestaltung der Wertschöpfungsketten im Rahmen der Digitalisierung und ähnlichem
- Bedingungen für die Umsetzung der oben genannten Sach- und Zeitdimensionen UND zur Ausgestaltung Guter digitaler Arbeit (z. B. Strukturen und Organisationsdesign, Arbeitsabläufe und Prozesse, Arbeitstätigkeiten und -aufgaben, Anforderungs- und Rollenveränderungen von Beschäftigten und Führungskräften, Struktur und Steuerung digitaler Veränderungsaktivitäten, Projektmanagement und Risikomanagement)
- sicherstellen eines organisationsweiten, systemischen Verständnisses von Digitalisierung im Sinne von Arbeit 4.0
- darstellen des Nutzens für Beschäftigte der eigenen Organisation und für frei Mitarbeitende aus unternehmensethischer Sicht
- positive Gestaltung der sozialen Dimension (Luhmann 1984) und mitarbeiterzentrierte Kernpunkte wie beispielsweise: Umgang mit Ziel- und Interessenskonflikten interner und externer Stakeholder, Beteiligungsformen und Gestaltungsmöglichkeiten für Beschäftigte beim digitalen Wandel, Kulturveränderung durch die Digitalisierung, Führungssysteme zur Unterstützung des digitalen Wandels und Guter digitaler Arbeit, Umgang mit Ängsten und Befürchtungen seitens der Beschäftigten, Transparenz/ Kommunikations- und Informationsprozesse beim digitalen Wandel, Unterstützung von Beschäftigten zur Bewältigung des digitalen Wandels, Personalentwicklungskonzepte zum Aufbau neuer Fähigkeiten, Mitnehmen von Beschäftigten für den digitalen Wandel
- kontinuierliches Controlling der sozialen Dimension und der arbeits- und organisationspsychologischen (Aus-) Wirkungen auf das System Organisation und die Menschen als Akteure: negative Auswirkungen und in Folge eine Gefährdung Guter digitaler Arbeit, aber auch mögliche Chancen für die Beschäftigten
- Sicherstellung eines professionellen Veränderungsmanagements: Sozio-Management des digitalen Wandels als kontinuierlicher Prozess unter Berücksichtigung systemtheoretischer Ansätze des Change-Managements und der Organisationsentwicklung

Nachgeordnete Dokumente ausarbeiten

Bei der Ableitung der Digitalisierungsstrategie ist zu prüfen, inwieweit nachgeordnete Dokumente, die die operative Umsetzung der Strategie in die Praxis unterstützen, zu erstellen sind.

Beispielhaft seien genannt:

- > IT-Rahmendienstvereinbarung
- > Regelungen zum mobilen Arbeiten
- > Betriebs- und Dienstvereinbarungen zum Home-Office
- > Prozess- oder Verfahrensbeschreibungen für digitalisierte Arbeitsprozesse und -tätigkeiten
- > arbeits(-zeit)rechtliche Standards zur ständigen Erreichbarkeit und Pausenregelungen
- > Regelungen zum Crowd-Working oder im Umgang mit freien Mitarbeitenden ohne Anstellungsverhältnis
- > Arbeitszeitregelungen u. -modelle
- > Sozialleistungen
- > Organisationsanweisung zum Umgang mit sozialen Netzwerken
- > E-Mail-Policy
- > Regelungen für den digitalen Dokumenten-Workflow
- > Personalentwicklungs- und Qualifizierungskonzepte in Bezug auf digitale Kompetenzen
- > Dokumente des Gesundheitsmanagements
- > Datenschutzvereinbarungen
- > Führungsgrundsätze/Führungsrichtlinien
- > ergonomische Regelungen
- > Projektbeschreibungen digitaler Projekte
- > Projektmanagement-Handbuch zur Umsetzung von Projekten in Bezug auf den digitalen Wandel

Informations-/Kommunikationsplan erstellen

Trotz – idealerweise – partizipativer Entwicklung der Digitalisierungsstrategie (siehe oben) ist ein Informations-/Kommunikationsplan auszuarbeiten, der die Information und den Dialog über die erstellte Digitalisierungsstrategie in der Breite sicherstellt und in (un-) regelmäßigen Abständen wieder aufnehmen wird.

Beispielhafte Foren sind:

- > Informations-/ Betriebsversammlungen
- > Workshops
- > Diskussionsplattformen
- > Podiumsdiskussionen
- > Arbeitsgruppen
- > Integration in Maßnahmen der Personalentwicklung (und Aus-, Fort- u. Weiterbildung)
- > Präsentationen
- > Artikel in Beschäftigtenzeitschriften
- > Integration in das Organisationsleitbild und in Leitlinien (wie Führungsleitlinien)





Arbeit 4.0-Gremium etablieren

Als unterstützendes Instrument zur kontinuierlichen Fortführung eines Dialoges zum Thema Digitalisierung ist die Etablierung eines Gremiums, welches sich mit Fragen, Auswirkungen und Gestaltungsmöglichkeiten des digitalen Wandels in der eigenen Organisation beschäftigt, ratsam. Dieses Gremium ist als Thinktank und als Beratungsgremium für Entscheider zu verstehen. Eine interdisziplinäre, hierarchieübergreifende Zusammensetzung unter Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretungen ist zu empfehlen. Eine systematische, organisationsweite Informations- und Kommunikationspolitik des Gremiums und dessen Arbeitsergebnisse sind dabei mit entsprechenden Maßnahmen zu begleiten.

Digitalisierungsstrategie evaluieren

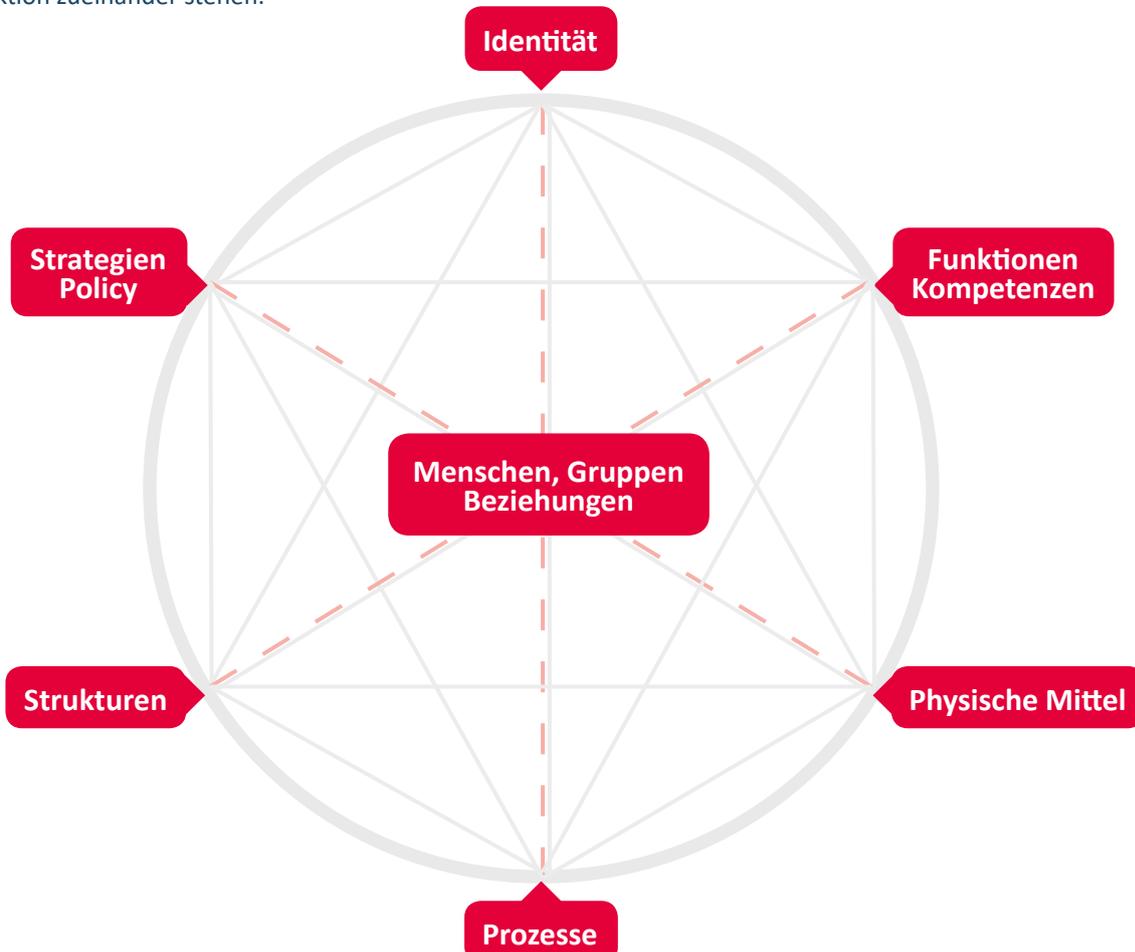
Evaluationsmethoden und -maßnahmen zur Überprüfung der Digitalisierungsstrategie und deren operationalen Umsetzung sind festzulegen. Die Evaluation sollte dabei nicht nur als klassische Management-Review verstanden und durchgeführt, sondern auch um Controlling-Diskussionen mit Beschäftigten, Führungskräften, Interessenvertretungen, Organisations-/ Personalentwicklerinnen und -entwicklern, frei Mitarbeitenden und gegebenenfalls weiteren Funktionsträgern ergänzt werden. Dies sichert auch die Evaluation von weicheren, arbeits- und organisationspsychologischen Faktoren bezüglich der agierenden Beschäftigten in der Organisation.

Veränderungs- und Projektmanagement zur Umsetzung der Digitalisierungsstrategie und digitaler Aktivitäten

Digitaler Wandel innerhalb einer Organisationen heißt Veränderung oder Change (siehe auch Kapitel 3.1). Aktivitäten und Projekte zur Operationalisierung der Digitalisierungsstrategie und/oder Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben sind entsprechend im Sinne des Veränderungs- und Projektmanagements zu gestalten. Insbesondere Vorhaben mit weitreichenden Konsequenzen für die Organisation und weite Teile ihrer Mitarbeiterschaft sind entsprechend zu planen und zu begleiten. Beispielhaft seien genannt: Entwicklung und Etablierung neuer digitaler Produkte, Digitalisierung komplexer Arbeitstätigkeiten und Arbeits- und Entscheidungsprozesse, Automatisierung ganzer Tätigkeitsbereiche, Digitalisierung des Informations- und Dokumenten-Workflows.

Grundlage des Managements digitaler Veränderungen (Veränderungsmanagement) und des Managements digitaler Umsetzungsvorhaben (Projektmanagement) kann dabei der Ansatz der systemischen Organisationsentwicklung (OE) sein. Die systemische OE als Konzept zur Initiierung, Gestaltung und Lenkung von Veränderungsprozessen sieht vor, allen Organisationsmitgliedern eine tragende Rolle bei der Gestaltung der Veränderungen einzuräumen. Die Einbeziehung von weiten Teilen der Beschäftigten führt nach diesem Ansatz zu einer Erhöhung des Problemlösungspotentials und der Selbsterneuerungsfähigkeit der Organisation (Glasl & von Sassen 1983).

Das Modell der sieben Wesenselemente von Glasl (2008) als Konzept der systemischen OE besagt, dass jede Organisation aus sieben grundlegenden Elementen besteht, welche in enger Interaktion zueinander stehen.



Die sieben Wesenselemente (in Anlehnung an Baumgartner (2000) und Glasl (2008))

| | | |
|---|---|---|
| 1 | Identität | > gesellschaftlicher Auftrag/Aufgabe der Organisation, Vision, Mission, Leitbild, Grundsätze, Philosophie, Grundwerte, Selbstverständnis, Organisationskultur, Image |
| 2 | Strategien Policy | > Strategien, Organisationspolitik, langfristige strategische und operationale Ziele und Pläne, aus der Identität abgeleitete Sub-Leitsätze für beispielsweise Produkt-, Finanz-, Kosten- und Personalpolitik |
| 3 | Menschen Gruppen Beziehungen | > Beziehungsgestaltung innen/außen, Beziehungsklima, Haltungen, Einstellungen, Teamgeist, Führungsstil, informelle Zusammenhänge und Gruppierungen, Rollen, Macht, Konflikte |
| 4 | Funktionen Kompetenzen | > Verantwortung, Aufgabenverrichtung, Kompetenzen, Rollenerwartungen |
| 5 | Strukturen | > Aufbau- und Ablauforganisation, Ordnungsmuster für Kontinuität und Komplexitätsreduktion, zentrale und dezentrale Stellen, strukturelle Beziehungen zu externen Gruppierungen |
| 6 | Prozesse | > Geschäfts-, Führungs- und Supportprozesse, Informationsfluss, Entscheidungs- und Zielfindungswege, Innovationen, Veränderungen, Entwicklung, Wertschöpfungskette |
| 7 | Physische Mittel | > Informations- und Kommunikationstechniken, Instrumente, Maschinen, Geräte, Material, Möbel, Immobilien, Transportmittel, finanzielle Mittel (Kapitalausstattung, liquide Mittel) |

Setzt nun eine Veränderung durch zum Beispiel ein neues IT-Systeme ein, welches sich vordergründig auf das Element physische Systeme/Sachmittel bezieht, hat dies aufgrund der wechselseitigen Beziehungen stets Auswirkungen auf die anderen Elemente. Jeder einseitige Veränderungsansatz an einem einzelnen Punkt ohne Beachtung der Vernetzung und Interaktion zwischen allen Elementen würde somit zu starken Vereinfachungen und Folgeproblemen führen. Das Projektmanagement zur Umsetzung einzelner Aktivitäten zur Gestaltung des digitalen Wandels und zur Gewährleistung guter digitaler Arbeit hat somit stets vor dem Hintergrund eines systemischen Verständnisses des Veränderungsmanagements zu erfolgen.

Digitalen Wandel als systemische Organisationsentwicklung verstehen

Im Sinne der obigen Ausführungen ist ein systemisches Verständnis zu entwickeln und Handlungspläne und Projekte sind vor diesem Hintergrund zu entwickeln, zu planen, zu managen und zu dokumentieren.

Digital-Strukturen schaffen

Vor dem Hintergrund bestehender Strukturen, des Organisationsaufbaus und der Vorhaben zur Gestaltung des digitalen Wandels sind entsprechende Digital-Strukturen zur Projektierung, zum Management, zur Umsetzung und zur Steuerung digitaler Aktivitäten zu schaffen.

Beispielhaft können genannt werden (Petry 2016):

- > **Digitalausschüsse** → Fokus: Entscheidungen treffen, Themen anstoßen
- > **Digitalrollen/Digitalisierungsmanager** → Fokus: Themen treiben
- > **Digitaleinheiten** → Fokus: Umsetzung
- > **Digitalprojekte** → Fokus: Umsetzung
- > **Communities zu digitalen Themen** → Fokus: Vernetzung, Offenheit und Partizipation sichern, Themen anstoßen und verstetigen



Projektmanagement-Handbuch erstellen

Eine digitale Transformation einer Organisation ist kein Einzelprojekt, sondern ein Portfolio von gegenwärtigen und zukünftigen Projekten und Maßnahmen. Vor diesem Hintergrund scheint es notwendig, für Projekte im Rahmen der Digitalisierung eine Grundlage in Form eines Projektmanagement-Handbuches zu erstellen beziehungsweise in Bezug auf Digitalisierungsprojekte hin zu ergänzen oder zu adaptieren. Das Handbuch sollte dabei das systemische OE-Verständnis (siehe oben) aufgreifen. Zielsetzung des Projektmanagement-Handbuches ist, dass alle Projekte verbindlich nach den dort beschriebenen Regelungen zu erfolgen haben.

Beschrieben werden dort:

1. Methoden, die die Zusammenarbeit der beteiligten Funktionen sicherstellen
2. Regelungen der Verantwortlichkeiten
3. verbindlich einzusetzende Instrumente, Tools und Dokumentationen
4. die übergeordneten Projekt-Prozesse und Zusammenhänge (Projekttablauf)

Beispielhafte Struktur eines Projektmanagement-Handbuches

- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Einleitung2. Begriffserklärungen<ol style="list-style-type: none">2.1 Zweck und Anwendung des Handbuchs2.2 Geltungsbereich2.3 Begriffsklärungen<ol style="list-style-type: none">2.3.1 Definition: (Digital-) Projekt2.3.2 Projekte vs. Arbeitsgruppen2.3.3 Projektmanagement2.3.4 Projektkosten u. Projektfolgekosten2.4 Projektdokumentation<ol style="list-style-type: none">2.4.5 Mitgeltende Unterlagen2.4.6 Projektordner und Projektarchivierung3. Projektstruktur<ol style="list-style-type: none">3.1 Beteiligte, Aufgaben und Kompetenzen<ol style="list-style-type: none">3.1.1 Projektinitiatorin/Projektinitiator3.1.2 Auftraggeberin/Auftraggeber3.1.3 Projektkoordinatorin/Projektkoordinator3.1.4 Projektleitung3.1.5 Projektkernteam3.1.6 Erweitertes Projektkernteam3.1.7 Weitere beteiligte Personen3.2 Arbeits- und Entscheidungsgremien<ol style="list-style-type: none">3.2.8 Geschäftsführung/Letztentscheidende3.2.9 Projektsteuerkreise3.2.10 Projekt-Kick-Off3.2.11 Projektsitzungen | <ol style="list-style-type: none">4. Projekttablauf<ol style="list-style-type: none">Übersicht: ProjekttablaufPhase 1: ProjektbeantragungPhase 2: GatePhase 3: ProjektkonzeptionPhase 4: GatePhase 5: Projekt-Kick-OffPhase 6: ProjektplanungPhase 7: GatePhase 8: Projektdurchführung:<ol style="list-style-type: none">a) Projektabwicklung: Steuerung/Controllingb) Gatesc) Reporting der Geschäftsführung/LetztentscheiderPhase 9: Projektabschluss5. Anlagen: Projektdokumentation<ol style="list-style-type: none">Anlage 1: ProjektantragAnlage 2: ProjektkonzeptAnlage 3: ProjektauftragAnlage 4: ProjektplanAnlage 5: Mitlaufende Aufwands- erfassungAnlage 6: RisikoanalyseAnlage 7: Gate-BerichtAnlage 8: Projektabschlussbericht |
|--|---|

Projektleiter bezüglich Softskills ausbilden

Bei der Ausbildung von Projektleitungen oder bei Fort- und Weiterbildungen von Beschäftigten mit Projektleitungsfunktion wird häufig der Schulungsschwerpunkt schwerpunktmäßig auf Methoden der Zeit-, Kosten- und Ressourcenplanung von Projekten oder auf Fachkompetenzen gelegt. Die Schwierigkeiten und die Herausforderungen für Projektleitende bestehen dabei aber häufig weniger auf der methodischen und inhaltlich-fachlichen Seite, sondern darin wie man als Projektleitung in einer nur lateralen Führungsfunktion (= Führung ohne disziplinarische Führungshoheit) Menschen gemeinsam zum Projektziel hinbewegt. Denn Projektleitende stehen im Spannungsfeld von vielen Ansprüchen: Projektteam, Projektmitarbeitende, Vorgesetzte/Vorgesetzter, Linienvorgesetzte/-vorgesetzter der Projektmitarbeitenden, Management des Unternehmens, Kundin/Kunde und Auftraggeberin/Auftraggeber, Projektleiterkolleginnen und -kollegen, Mitarbeitende der gesamten Organisation und deren Interessenvertretung. Schulungsinhalte für Projektleitende sollten sich dabei an den neun Rollen eines Projektleitendes orientieren (frei nach Mintzberg 1973, Walenta & Kirchler 2008)





Digital-Projekte antizipieren und Projektbeschreibungen erstellen

Auf Basis des Projektmanagement-Handbuches sind für die einzelnen Projekte, Projektbeschreibungen im Sinne einer Projektkonzeption zu empfehlen. Die Diskussion über die einzelnen Inhalte der Beschreibung (siehe unten) und das Antizipieren des (noch durchzuführenden) Projektes sind dabei ein wertvoller Beitrag, um mit den entsprechenden Personen in einen Dialog bezüglich Chancen und Risiken des digitalen Vorhabens zu treten.

Folgende Punkte sind insbesondere in die Projektbeschreibung aufzunehmen:

- > **Projektziele/Projektergebnisse:** Ziel und Zweck, betroffene Interessengruppen, Endprodukt, Erfolgskriterien, Evaluation
- > **Projektnutzen im Detail:** für zum Beispiel Beschäftigte, Kundinnen und Kunden, die Gesamt-Organisation
- > **Auswirkungen auf Arbeitsplätze:** auf Tätigkeiten und Arbeitsaufgaben, auf bestimmte Personen (-gruppen), auf Prozesse, auf Entscheidungsbefugnisse, auf Selbstbestimmtheit und ähnlichem
- > **weitere Auswirkungen:** auf zum Beispiel Datenschutz, auf Informations-, Daten-, IT-Sicherheit, auf Gesundheit und Arbeitsschutz, auf tarifliche Fragestellungen, auf Barrierefreiheit
- > **Aufstellung der wichtigsten Arbeitspakete im Projekt:** was, wer, mit wem, benötigter Zeitraum
- > **Projektrisiken:** Risikoart? Eintrittswahrscheinlichkeit? Vorbeugemaßnahmen?
- > **Zeitplanung:** Projektstart, wichtige Meilensteine, Projektende
- > **Aufwände/Kosten:** interner Aufwand, externer Aufwand
- > **Entwicklungs- und Implementierungsplan:** Partizipation von Beschäftigten und Führungskräften, Aufgaben und Verantwortlichkeiten, Kommunikations- und Informationsprozesse, Unterstützung der Betroffenen z. B. durch Schulungen, Erprobungspläne und Feedbackschleifen beispielsweise durch Modell-Arbeitsplätze

Risikomanagement Gute digitale Arbeit integrieren

Risikomanagement umfasst sämtliche Maßnahmen zur Erkennung, Analyse, Bewertung, Überwachung und Kontrolle von Risiken in Organisationen. Die Ableitung von Maßnahmen zur Risikoreduktion und Vorbeugemaßnahmen zur Vermeidung von Risiken sind dabei integraler Bestandteil. Bei Digitalisierungsvorhaben, Maßnahmen und Projekten ist zu empfehlen, dass Risikomanagement auch um Aspekte zu erweitern, die Risiken im Sinne der Gefährdung Guter digitaler Arbeit darstellen. Vereinfacht dargestellt sind vier Phasen zu beachten und prozessual zu begleiten:

1. **Risikoidentifikation:** Welche Risiken bestehen, die Gute digitale Arbeit gefährden?
2. **Risikobewertung:** Wie stark können die identifizierten Risiken Gute digitale Arbeit der Beschäftigten gefährden?
3. **Risikosteuerung:** Durch welche Vorbeuge- oder Gegenmaßnahmen werden die Risiken reduziert, die Gute digitale Arbeit gefährden?
4. **Risikokontrolle:** Wie werden diese Maßnahmen kontrolliert, um das gewünschte Ziel (Risikoeliminierung oder -reduktion) zu erreichen?



Vernetzung und Operationalisierung der Digitalisierungsstrategie

Die Digitalisierungsstrategie ist nicht als Parallel-Strategie zu betrachten – die schriftlich formulierte Strategie nicht als ein in sich geschlossenes Dokument. Inwieweit Unternehmens- und Digitalisierungsstrategie in Beziehung stehen wurde bereits dargestellt (siehe oben). Zur Operationalisierung der Digitalisierungsstrategie und Sicherstellung Guter digitaler Arbeit im Sinne des Risikomanagements sind vielfältige Bezüge zu weiteren, untergeordneten Strategien und Zielen, Management-Systemen, Regelungen oder ähnlichem notwendig.

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen:

Digitalisierungsstrategie vernetzen

Notwendig ist die Vernetzung der Strategie mit weiteren vorherrschenden oder auch neu zu entwickelnden Strategien und Zielen, Management-Systemen und Regelungen. Es ist stets zu hinterfragen, welchen Beitrag diese jeweils zur Umsetzung der Digitalisierungsstrategie und zur Unterstützung Guter digitaler Arbeit liefern (müssen). Die Digitalisierungsstrategie bedarf bezüglich der Gewährleistung Guter digitaler Arbeit eine Integration in vielfältige Regelungen und Managementsysteme. Das heißt, dass die Sub-Strategien, Ziele, Regelungen und Managementsysteme auch das Thema Digitalisierung und Gute digitale Arbeit aufgreifen und ihren Beitrag dazu formulieren müssen.

Beispielhaft seien genannt:



IMPRESSUM

Herausgeber

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

Satz/Layout

spätemitschwalb GmbH
www.spaetemitschwalb.de

Autoren

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

Druck

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

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.

