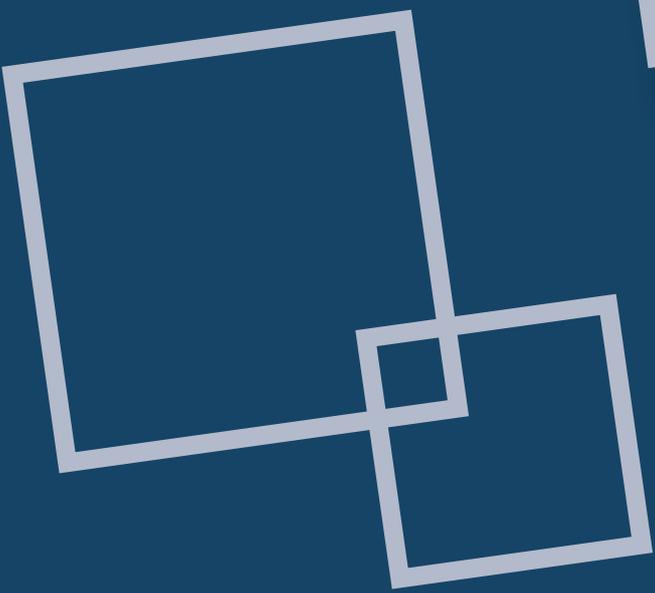




**HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN**  
zur Gestaltung von  
guter digitaler Arbeit im  
Dienstleistungsbereich

Handlungsfeld 3 –  
Qualifizierung & Lernen



**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 3**

**QUALIFIZIERUNG**

**& LERNEN**

**ZUR GESTALTUNG GUTER**

**DIGITALER ARBEIT IN DIENST-**

**LEISTUNGSORGANISATIONEN**



### Handlungsfeld 3: Qualifizierung + Lernen

Die zunehmend organisationsinterne Technologie- und Programmentwicklung sowie neuartige Hard- und Softwareprodukte entsprechender Anbieter des freien Marktes stellen Organisationen beziehungsweise deren Personalentwicklung vor neue Herausforderungen. Zum einen müssen Beschäftigte bei der Implementierung solcher zum Teil hochkomplexer und immer vielseitiger werdenden Technologien im Rahmen von Fort- und Weiterbildungen entsprechend qualifiziert werden. Zum anderen macht die Digitalisierung auch vor den Personalentwicklungsabteilungen selbst keinen Halt. Neue technische Möglichkeiten in diesem Bereich (zum Beispiel e-Learning wie Webinare, cloudbasierte Weiterbildungen, arbeitsintegriertes Lernen) führen dazu, dass sich eine professionelle strategieorientierte Personalentwicklung verstärkt mit ihrer eigenen Digitalstrategie auseinandersetzen muss, um die gegebenen Möglichkeiten, organisationsinterne Bedarfe und die Bedürfnisse von Beschäftigten zu reflektieren, auszuarbeiten und umzusetzen.

Eine der Herausforderungen für die Personalentwicklung birgt das, häufig in Organisationen zu beobachtende, sehr diverse Qualifizierungsniveau bezüglich des Umgangs mit Hard- und Software. Solche Unterschiede drücken sich unter anderem durch unterschiedlichste Bedürfnisse bezüglich der Qualifizierungsbedarfe von Beschäftigten aus. Um diesem entgegenzuwirken, ist innerhalb einer Organisation zunächst zu prüfen, ob Digital Natives beziehungsweise Beschäftigte, die am Anfang ihres beruflichen Werdegangs stehen, ein anderes Qualifizierungsniveau, eine andere Herangehensweise an neuartige Technologien oder eine andere Motivation zum Erlernen neuer Digital-Skills mitbringen, als Digital Immigrants oder Beschäftigte, die auf eine lange, eher analoge arbeitsbezogene Laufbahn zurückblicken. Vor allem Beschäftigte, die nicht mit der Digitalisierung aufgewachsen sind, benötigen möglicherweise längere und ausführlichere Qualifizierungsphasen aufgrund eines anderen, weniger ausgeprägten, Grundlagenverständnisses.

Neben den digitalen Kompetenzen zur Nutzung neuer Hard- und Softwaretechnologien rücken für Führungskräfte und Beschäftigte ebenso soziale Kompetenzen in den Vordergrund. Führungskräfte sind beispielsweise in die Lage zu versetzen, als Veränderungsmanager ihre Beschäftigte im digitalen Wandel angemessen zu begleiten und ihr Führungsverhalten an den Wandel der Arbeit anzupassen. Beschäftigte sollten bezüglich der Nutzung digitaler Kommunikation (via E-Mail, Fast-Messenger Optionen, Telefon) geschult werden, um unter anderem für potenzielle Gefahren, die digitales zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten und (global) vernetztes Arbeiten mit sich bringen können (siehe Kapitel 5.4), sensibilisiert zu werden. Hierbei spielen zum Beispiel das Verständnis für die Kommunikationsbedürfnisse von Kollegen, das Überbrücken von fehlendem, persönlichem (Face-To-Face)-Kontakt und das Selbstmanagement (Arbeiten außerhalb des Büros – Stichwort: Entgrenzung) eine wichtige Rolle. Neben psychischen Belastungsrisiken ist ebenso physischen Risiken, die durch digitale Bildschirmarbeit beziehungsweise Schreibtischarbeit zum Tragen kommen können, mit gezielten Personalentwicklungsangeboten, bestenfalls im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM), entgegenzuwirken (siehe Kapitel 5.4). Um ein ausgeglichenes Fort- und Weiterbildungsangebot zu gewährleisten, ist diesbezüglich die bestehende Qualifikationskultur innerhalb der Organisation seitens der obersten Leitung, der Führungskräfte, der Beschäftigten und der Interessenvertretung im Verbund mit der Personalentwicklungsverantwortlichen anzupassen, um einen digitalisierungsbezogenen Fokus sicherzustellen. Nur wenn eine Passung zwischen den Aktivitäten und Konzepten der Personalentwicklung, der Fortbildungskultur innerhalb der Organisation und den tatsächlichen Bedarfen, Bedürfnissen und Notwendigkeiten besteht, können Qualifizierungsmaßnahmen als zielorientiert auch im Sinne der Unterstützung guter digitaler Arbeit betitelt werden. Vor allem Organisationen, die bislang (noch) nicht über eine verantwortliche Stellenposition oder Funktion, eine Personalentwicklungsabteilung oder ähnlichem verfügen, sind hier gefordert.

Seitens der oberen Leitungsebenen ist bei der Einführung von organisationsinternen, digitalen Technologien sowie bei deren fortlaufender Aktualisierung sicherzustellen, dass eine qualitativ hochwertige und an den tatsächlichen Bedarfen orientierte Personalentwicklung zentraler Bestandteil der internen Digitalisierungsstrategie ist, die das Bereitstellen von entsprechenden Ressourcen sowie die Sensibilisierung der nachgeordneten Führungsebene zur Unterstützung ihrer Beschäftigten nach sich ziehen muss. Werden Beschäftigte im Zuge der Digitalisierung unzureichend begleitet, da es an geeigneten Qualifizierungs- und Unterstützungsmaßnahmen mangelt oder Führungskräfte ihren Beschäftigten hierfür keinen ausreichenden Zeitraum und nötige Freistellungen gewähren, ist gute digitale Arbeit aus Sicht der betroffenen Beschäftigten kaum möglich und es droht der sogenannte Technostress.

Nach Tarafdar et al. (2007) beziehen sich qualifizierungs- und kompetenzbezogene Technostressoren hierbei vorrangig auf:

Techno-complexity (z. B. Notwendigkeit, viel Zeit und Aufwand zu investieren, um Schritt zu halten, Druck, mehr Wissen und Know-how zu erwerben, um die Arbeit mithilfe von Technologie erfolgreich zu meistern)

Techno-insecurity (z. B. Gefahr des Arbeitsplatzverlusts bei mangelndem Know-how, Bedrohung durch Kolleginnen oder Kollegen, die die Technologien besser beherrschen)

Techno-uncertainty (ständige Änderungen und Updates, ständige Anpassungsleistungen)

Die genannten Stressoren können vor allem in Kombination mit weiteren digitalisierungsbedingten Belastungen (siehe Kapitel 5.4) langfristige Folgen für das Wohlbefinden und die Gesundheit von Beschäftigten nach sich ziehen. Organisationen stehen in der Pflicht, Beschäftigte hinsichtlich der Beherrschung dieser Belastungen zu unterstützen und das persönliche Kompetenzerleben dieser zu fördern, um die genannten Unsicherheiten zu reduzieren. Das persönliche Kompetenzerleben, welches sich aus fachlichen, methodischen und personalen Kompetenzen speist (Felfe 2009), ist nach Spreitzer (1995), neben dem Erleben von Bedeutsamkeit, Einfluss und Selbstbestimmung zentraler Bestandteil eines psychologischen Empowerments, welches in einer modernen Arbeitswelt und vor allem im Zuge des digitalen Wandels zwingend zu einem Gestaltungskriterium guter digitaler Arbeit werden sollte, um Beschäftigten ein sicheres Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten zur Bewältigung der an sie gestellten Anforderungen zu ermöglichen (siehe Kapitel 5.4).



# HANDLUNGS EMPFEHLUNGEN UND PRAKTISCHE IMPLIKATIONEN ZUR GESTALTUNG GUTER DIGITALER ARBEIT

Handlungsfeld 3  
Qualifizierung & Lernen



### Handlungsfeld 3: Qualifizierung + Lernen

Aus der Einführung zum Handlungsfeld Qualifizierung und Lernen in Kapitel 3.3 ergeben sich Handlungsempfehlungen zu folgenden Themenaspekten:



## Personalentwicklung und Qualifikationskultur im Rahmen des digitalen Wandels

Im Zeitalter des digitalen Wandels, wo Organisationen und dessen Belegschaft einem kontinuierlichen Lern- und Entwicklungsprozess unterliegen und sich den unterschiedlichsten Herausforderungen stellen müssen scheint die Bedeutung der Personalentwicklung als ein zentraler und strategischer Erfolgsfaktor von Organisation noch stärker an Bedeutung zu gewinnen. Um „Gute digitale Arbeit“ als Mitarbeitender in der täglichen Arbeit verrichten zu können und somit auch persönlich das Gefühl zu bekommen, ein wesentlicher Bestandteil eines gemeinsamen Team-, Abteilungs- und Organisationserfolges zu sein, ist eine Ausrichtung der bestehenden Personalentwicklung auch am digitalen Wandel notwendig.

Da betriebliche Fort- und Weiterbildung sowie Personalentwicklung (Konzepte und Maßnahmen) häufig nicht strategisch ausgerichtet sind, stoßen diese im Zeitalter der digitalen Transformation an ihre Grenzen.

Nur eine strategisch ausgerichtete Personalentwicklung mit dem Zweck der Entwicklung und Förderung der in einem Beschäftigten angelegten Potenziale auf Basis einer formulierten Digitalisierungsstrategie unterstützt sowohl die Beschäftigten als auch die Organisation beim digitalen Wandel. Personalentwicklung muss wieder zur Chefsache werden.

Organisations- und Personalentwicklung müssen einander darüber hinaus bei der strategischen Ausrichtung ergänzen, denn der digitale Wandel ist ein kontinuierlicher Wandel der gesamten Organisation und einzelner Organisationseinheiten.

Diesem Wandel ist mit einem Veränderungsmanagement und mit einer systemischen Organisationsentwicklungssicht zu begegnen.

Nach Wegerich (2007) ist es „Für den Erfolg einer Organisationsentwicklung [...] entscheidend, dass der Ansatz und die Vorgehensweise der Begleitung von Veränderungsprozessen mit der Ausrichtung der Personalentwicklungsarbeit im Unternehmen insgesamt Hand in Hand gehen.“

Nur eine Personal- und Organisationsentwicklung, die ineinandergreift, kann erfolgreich sein. Beide Bereiche lassen sich in der Unternehmenspraxis nicht klar voneinander abgrenzen. Die Unternehmenskultur und die Personalpolitik stellen dafür die Basis dar.“

### **Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen:**

## Strategische Personalentwicklung (PE) etablieren

Im Rahmen eines internen Diskussionsprozesses ist zunächst zu klären und festzulegen, wie die Personalentwicklung verstärkt zu einer strategischen Personalentwicklung geführt werden kann – das heißt auch orientiert an der vorhandenen Digitalisierungsstrategie und ihren Zielen. Gegebenenfalls ist die Neu-Schaffung eines Bereiches mit entsprechenden OE-/PE-Experten notwendig.

## Beschäftigte integrieren und Bildungsbedarfsanalysen professionalisieren

Die oben angesprochenen Bedürfnisse sind systematisch zu erheben. Bildungsbedarfsanalysen per Fragebogen mit segmentierter Auswertung, Interviews mit Beschäftigten und Führungskräften, Dialog mit den Interessenvertretungen sind denkbar. Im Rahmen der digitalen Transformation sind Bildungsbedarfe sowohl in Bezug auf Hard- und Software als auch in Bezug auf Soft-Skills zu diskutieren und erheben.

## Gegenwärtige Personalentwicklung hinterfragen

In Ableitung der obigen Handlungsempfehlung ist zu analysieren, inwieweit die aktuelle Personalentwicklung und die betriebliche Fort- und Weiterbildung schon einer strategischen Ausrichtung unterliegen und inwieweit nicht (Ist-Soll-Vergleich).

## Bedürfnisse von Beschäftigten verstehen und umsetzen

Die oben genannten Bedarfsanalysen sollten ebenso Bedürfnisse in Bezug auf Art und Weise guter Lernorte und -formen erfassen (klassische Trainings/Seminare, E-Learning, Blended-Learning, Kollegiale Beratung et cetera)

## Zielklarheit herstellen

Jede PE-Maßnahme sollte zielgeleitet sein, das heißt es ist formuliert und organisationsübergreifend transparent (für jeden Mitarbeitenden und für jede Führungskraft), welche Ziele mit welcher PE-Maßnahme verbunden sind.



## Methodenmix gewährleisten

Bei jedem Bildungsbedarf ist zu prüfen, welche PE-Methode geeignet ist.

### Beispielsweise:

- > Seminare/Trainings (intern/extern)
- > Workshops
- > Kurzvorträge
- > Informationsveranstaltungen
- > Symposien
- > E-Learning (Internet/PC)
- > Blended Learning (E-Learning und Seminare/Trainings)
- > Kollegiale Beratung/Supervision im Team
- > Einzelcoaching/Einzelberatung durch einen externen Coach
- > Einzelberatung durch einen internen Experten (z. B. Führungskraft)
- > IT-Spezialist
- > Beschäftigte mit spezieller Fachfunktion)
- > anlassbezogenes, selbstorganisiertes Lernen (z. B. Literatur-/ Onlinerecherche, Austausch mit Kollegen)
- > Planspiele
- > Projektarbeit
- > Action Learning

## Transparente und geordnete Informationen verbreiten

Kanäle sind zu prüfen, über die Informationen zu Personalentwicklungsangeboten verteilt werden – Werden alle Beschäftigte erreicht?

## Führungskräfte als Co-Personalentwickler etablieren

Führungskräfte sind in der Regel die ersten Ansprechpartner, die Beschäftigten bei der Erreichung ihrer aufgabenbezogenen Ziele begleiten und als erster Ansprechpartner bei der fachlichen und persönlichen Weiterbildung zur Verfügung stehen. Führungskräfte und Beschäftigte sollten zusammen individuellen Lernbedarf und die konkreten Zielsetzungen von Lernmöglichkeiten erarbeiten. PE-Bedarf und Zielsetzung sind dabei Voraussetzung für die Wahl einer geeigneten PE-Maßnahme/-Methode. Nach Wegerich (2007) stellt darüber hinaus auch die Art des Führungsstils bereits ein wichtiges PE-Instrument dar, da Führungskräfte beispielsweise den Entscheidungsspielraum des einzelnen Beschäftigten festlegen oder zumindest beeinflussen und Eigenverantwortlichkeit fördern und fordern können.



## Unterstützungskultur schaffen

Insbesondere für die betrieblichen Interessenvertretungen könnte die Aufgabe anfallen, detailliert darauf zu achten, dass PE-Maßnahmen wie z. B. die Teilnahme an Fortbildungen nicht durch Führungskräfte, durch Beschäftigte selbst, einzelner Bereiche oder Teams behindert werden. Ein Punktesystem für Fort- und Weiterbildungen welches beispielsweise innerhalb eines Jahres einen gewissen Stand erreicht haben sollte, kann den Prozess und die Kultur von Fortbildungsteilnahmen gegebenenfalls hilfreich steuern.

## Fort- und Weiterbildung evaluieren

Z. B. per Fragebogenerhebung können gemeinsam mit der betrieblichen Interessenvertretung ausgewählte Personalentwicklungsmaßnahmen evaluiert werden. Ein Instrument zur Durchführung einer solchen Befragung siehe Band 1 Instrumentenmanuale.



## Ressourcen und Freistellungen gewährleisten

Aufgabe der Organisation und insbesondere der einzelnen Führungskräfte ist es, ihren Beschäftigten nicht das Gefühl zu geben, dass Personalentwicklungsmaßnahmen wie z. B. Trainings oder Seminare aufgrund zu starker Aufgabeverdichtung nicht mehr wahrgenommen werden können. Credo muss sein: **„Für Fortbildungen wird Zeit geschaffen!“**. Objektive und auch subjektive Hinderungsgründe von Beschäftigten sind zu evaluieren und zu analysieren.

## Digitale Kompetenzen – Hard- und Software

Die Einführung neuer Hard- und Softwaretechnologien zieht immer eine Phase der Qualifizierung für die Beschäftigten mit sich, welche mit diesen neuen Systemen arbeiten werden. Die Befähigung von Beschäftigten zur Anwendung von Technologien darf seitens der Organisationen und Personalentwicklungen in Zusammenarbeit mit der IT-Abteilung dabei nicht ausschließlich auf die schnellstmögliche effektive und effiziente Nutzung dieser zur Erreichung von Arbeitszielen abzielen.

In einer von dem Beratungsunternehmen Accenture Strategy durchgeführten Studie im Jahr 2015, im Rahmen derer 2.500 Arbeitnehmer und 500 Führungskräfte in der Europäischen Union befragt wurden, gaben 78 Prozent der Befragten die Sorge an, mit der technologischen Entwicklung nicht Schritt halten zu können. 64 Prozent gaben an, sich von sich aus mit neuen digitalen Anwendungen vertraut zu machen, um sich die erforderlichen Fertigkeiten anzueignen.

Aus Sicht Guter digitaler Arbeit sind Qualifizierungsmaßnahmen und Unterstützungsangebote darum auch mit der Zielsetzung durchzuführen, das subjektive Belastungserleben der Anwender aufgrund von Techno-complexity, Techno-insecurity und Techno-uncertainty (siehe Kapitel 3.3) zu reduzieren beziehungsweise das Kompetenz- und Beherrschbarkeitsgefühl zu fördern. Hieraus ergibt sich auch die Notwendigkeit der kontinuierlichen Begleitung der Mitarbeitenden anstelle von einmaligen Aktivitäten. Zum Beispiel Schulungen für IT-Programme, die regelmäßig Updates erfahren und somit stetig Anpassungsleistungen (Techno-uncertainty) seitens der Anwender mit sich bringen.

Bei der Planung von Qualifizierungsmaßnahmen ist sicherzustellen, dass nicht ausschließlich die Anwendung der arbeitsplatzbezogenen Technologien selbst, sondern auch begleitende IT-bezogene Kompetenzen wie beispielsweise Datensicherheit oder Prozessmanagement Berücksichtigung finden. Gerade ein systemisches und holistisches Verständnis von Prozessen und Prozessketten kann es Beschäftigten erleichtern, Technologien und die, für die eigene Arbeitsaufgabe relevanten, Anwendungen in einen größeren Sinnzusammenhang zu bringen. Das Erleben von Sinn wiederum ist zentraler Baustein Guter Arbeit.

Darüber hinaus sind Maßnahmen und Angebote möglichst zielgruppenspezifisch in Bezug auf die verschiedenen Anforderungen von Digital Natives und Digital Immigrants zu realisieren, um Natives nicht zu unter- und Immigrants nicht zu überfordern. Beziehungsweise um sich negativ auswirkende Abwärtsvergleiche seitens der Immigrants, zu vermeiden, die sich von dem Know-how der Natives unter Druck gesetzt fühlen könnten (Techno-insecurity).

Um eine hochwertige und gute IT-bezogene Qualifizierung der Beschäftigten sicherzustellen, sind ferner bestimmte entwicklungsförderliche Rahmenbedingungen, die die Verknüpfung von Schulung und Praxis betreffen, zu beachten, um den Praxistransfer von Gelerntem zu gewährleisten. Mittels zum Beispiel definierter Erprobungsphasen inklusive einer zeitlich befristeten Reduktion des geforderten Arbeitsvolumens können Belastungen reduziert werden und Beschäftigten ausreichend Lern- und Anpassungsraum gewährt werden.



## **Systematische Programmplanung**

Die Planung von Qualifizierungskonzepten, einzelnen Maßnahmen und Unterstützungsangeboten zur technologiebezogenen Entwicklung für Beschäftigten muss zeitlich stets unmittelbar einhergehen mit der Planung zur Einführung neuer Technologien oder größerer Updates. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Anwender früh genug nicht nur über das z. B. neue Programm, sondern auch über seitens der Organisation angebotene Qualifizierungsmaßnahmen informiert werden, um Unsicherheiten und Überforderung zu vermeiden. Die Planung sollte vielfältige Formate, Methoden und Möglichkeiten zur Qualifikation und Unterstützung berücksichtigen (z. B. Informationsveranstaltung oder -plattformen im Intranet, Seminare, Vorträge, Praxis-Labore, Pilotprojekte, Key-User, Webinare, Tutorials im Intranet...), um einen sinnvollen Methoden-Mix, aber auch Zielgruppenspezifität und Bedarfsorientierung ermöglichen zu können.

## **Systematische Bildungsbedarfsanalyse durchführen**

Die spezifischen Bedarfe, Bedürfnisse und Erfordernisse sollten im Zuge der oben genannten Planung systematisch erhoben werden. Dies kann mit einer schriftlichen Befragung von Beschäftigten beziehungsweise der jeweiligen Anwender neuer Technologien erfolgen (siehe oben).

## Pilotprojekte realisieren und nutzen

Neue Technologien, umfangreichere Teil-Digitalisierungen und ähnliches sollten möglichst im Rahmen von Pilotprojekten unter von der späteren Routine abweichenden Rahmenbedingungen und Möglichkeiten in der Anwendungspraxis erprobt werden. Die Pilotbedingungen sollten im Pilotbereich lern- und erfahrungsfreundlich gestaltet werden, um die Beschäftigten nicht mit einem Projekt on top zu belasten, sondern für das Lernen aufzuschließen. Hierzu ist z. B. während der Pilotphase das geforderte Arbeitsvolumen, -tempo o.ä. zu reduzieren. Gleichmaßen ist sicherzustellen, dass den teilnehmenden Anwenderinnen und Anwendern ausreichend Dialog- und Feedbackmöglichkeiten untereinander, aber auch mit Vertreterinnen und Vertretern der das Projekt begleitenden IT-Abteilung und Personalentwicklung ermöglicht werden, um die Erfahrungen der Beschäftigten wirksam zur Planung des organisationsweiten Roll-outs, gegebenenfalls zur Anpassung des Systems, aber auch zur Ableitung von Qualifizierungsmaßnahmen, nutzen zu können.

## Veränderungen ankündigen

Über Neueinführungen, aber auch über Updates von Systemen oder Programmen ist seitens der Organisation eine frühzeitige Information der Anwender hierüber sicherzustellen. Besonders dann, wenn Updates durch die nötigen Anpassungsleistungen von Beschäftigten dazu führen, dass sie Zeit hierfür einplanen müssen, was zu Lasten der Bewältigung von zum Beispiel einem bestimmten Arbeitsvolumen oder der Erreichung von Zeitzielen für bestimmte Aufgaben gehen kann. Hier ist den Beschäftigten höchstmögliche Planungssicherheit zu gewähren, damit sie die zu investierende Zeit für die Anpassung im Stande sind zu organisieren.

## Transfersicherndes Zeitmanagement gewährleisten

Es ist dringend darauf zu achten, dass zwischen einer Schulung und der praktischen Umsetzung des Gelernten durch die Anwenderinnen und Anwender so wenig Zeit wie möglich liegt, um den Praxistransfer zu sichern.



## Sandwich-Prinzip etablieren

Bei der Schulung von neuen Systemen oder Programmen empfiehlt sich die Einbettung einer kurzen Erprobungsphase in zwei Schulungsbausteine. Nehmen Beschäftigten an einer Schulung, einer für sie neuen Anwendung, die sie noch nicht praktisch kennen gelernt haben, teil, so können sie sich oft im Schulungskontext noch nicht ausreichend gedanklich in das System oder Programm hineinversetzen oder es ist für sie noch nicht richtig greifbar. Dies führt bei tatsächlicher Anwendung mitunter zu einem Praxisschock, weil die Beschäftigten feststellen, dass sie die Schulungsinhalte nur unzureichend übertragen können. Werden sie dann nicht durch ein weiteres Schulungsangebot aufgefangen, drohen nicht nur Arbeitsergebnisse nicht im nötigen Tempo erreicht zu werden, sondern auch Gefühle von Misserfolg, Kompetenzmangel und Hilflosigkeit.

## Selbstlernzeit ermöglichen

Beschäftigten sollten neben Freistellungen für zum Beispiel Seminare auch ein angemessenes Zeitvolumen zum Selbstlernen gewährt werden. Sie sollten seitens ihrer Vorgesetzten hierzu ermutigt werden.

## Key-User etablieren

Organisationsinterne Key-User, die als hochqualifizierte Experten für spezifische Anwendungen eingesetzt werden, gewährleisten eine zielgerichtete und anlassbezogene kontinuierliche Einzelberatung on-the-job. Bei der Implementierung von Key-User-Strukturen ist auf einen möglichst hohen Durchdringungsgrad, das heißt auf eine angemessene Anzahl von Key-User zu achten, um den jeweiligen Beratungsaufwand dieser zu begrenzen, auch um den anfragenden Anwenderinnen und Anwendern schnelle Beratung zu ermöglichen. Hilfreich sind zum Beispiel Konzepte, innerhalb derer abteilungs- oder teaminterne Key-User eingesetzt werden, zu denen seitens der Anfragenden dann stets auch kollegiale Kontakte bestehen, sodass möglichst niedrigschwellig unterstützt werden kann und mögliche Hemmungen, Beratungsbedarf anzumelden, entfallen.

## In Erprobungsphasen Ergebnisdruck verringern

Bei umfangreicheren Neueinführungen oder Updates von Technologien ist zu prüfen, ob die ergebnisbezogenen Arbeitsanforderungen beziehungsweise das Arbeitsvolumen oder das Arbeitstempo für eine definierte und zeitlich begrenzte Erprobungsphase reduziert werden können, um Beschäftigten Zeit zu geben, sich gut in die neue Anwendung einzuarbeiten.



## Prozess- und Systemverständnis aufbauen

Beschäftigte sind nicht nur bezüglich einzelner Anwendungen zu qualifizieren, sondern auch hinsichtlich eines Prozess- und Systemverständnisses. Gute digitale Arbeit setzt voraus, dass Beschäftigte Sinn empfinden in dem, was sie machen. Je holistischer ihr digitales Verständnis bezüglich der in der Organisation zum Einsatz kommenden Technologien ist, desto eher kann das eigene Tun in einem größeren und somit sinnvollen Zusammenhang gebracht werden. Dies erscheint umso bedeutsamer, wenn die Digitalisierung bestimmter Arbeitsplätze eher zu einer Fragmentierung oder starken kognitiven Vereinfachung der Arbeitstätigkeiten führt.

## Datensicherheit schulen

Als weitere programm- oder systemübergreifende Komponenten sind Beschäftigte hinsichtlich der Datensicherheit zu schulen.

## Digitale Hilfestellungen realisieren

Interne webbasierte Plattformen können zusätzlich genutzt werden, um mittels zum Beispiel Videosequenzen, auf denen Key-User (also bekannte Gesichter in der Organisation) Anwendungen erklären und modellhaft praktizieren.

## Aktuelle Handbücher zur Verfügung stellen

Für sämtliche Anwendungen, Programme, Systeme und ähnliches sollten Handbücher z. B. im Intranet zur Verfügung gestellt werden, die stets aktuell, vor allem aber anwenderfreundlich und übersichtlich gestaltet sowie mit guten Suchfunktionen ausgestattet sind.



## Kolleginnen und Kollegen als digitale Mentoren oder Coaches etablieren

In Anlehnung an das oben vorgeschlagene Prinzip der Key-User für spezifische Anwendungen oder Programme können Mentoren- oder Coaching-Systeme allgemeinerer Natur etabliert werden, im Rahmen derer Anwendungsexperten und digitale Profis als Mentoren und/oder Coaches für Beschäftigte zur Verfügung stehen, die von persönlicher, intensiver, zeitlich befristeter (Mentoren-Prinzip) oder anlassbezogener (Coaching-Prinzip) und kollegialer Unterstützung profitieren können.

## Lernzeit als Arbeitszeit anrechnen

Lernzeiten (auch Selbstlernzeiten) sind als Arbeitszeit anzurechnen.

## Digitale Kompetenzen – Soft-Skills

Die digitalisierungsbezogene Personalentwicklung beinhaltet nicht nur die Befähigung von Beschäftigten zur Beherrschung der von ihnen anzuwendenden Technologien, sondern fokussiert ebenso auch auf die sozialen und Führungskompetenzen, die Gute digitale Arbeit erst ermöglichen.

So müssen Führungskräfte in die Lage versetzt werden, als Veränderungsmanager ihre Beschäftigten im digitalen Wandel zu begleiten, ihre Rolle als Co-Personalentwickler (siehe oben) wahrzunehmen, ihren Einfluss auf die Zufriedenheit und Gesundheit ihrer Beschäftigten geltend zu machen und ihr Führungsverhalten dauerhaft an die Gegebenheiten der sich verändernden Arbeitswelt und Beschäftigtenbedürfnisse anzupassen.

Beschäftigte wiederum müssen dahingehend unterstützt werden, den Wandel für sich gestalten zu können und sich darin anzupassen. Die steigende Komplexität und Vernetzung der Arbeitswelt, aber auch die höhere Zeit- und Ortsflexibilität sowie weitere digitalisierungsbedingte Herausforderungen und Belastungen stellen Beschäftigten vor die Herausforderung, vermehrt eigenverantwortlich zu agieren. Hierfür benötigen sie zentrale Kompetenzen in Selbstorganisation, Kommunikation und Gesundheit sowie ein hohes Maß an psychologischem Empowerment. Hier sind Organisationen gefragt, mittels entsprechender Angebote der Personalentwicklung (und/oder des Betrieblichen Gesundheitsmanagements) ihre Mitglieder im Aufbau der gefragten Kompetenzen zu fördern, um deren Leistungsfähigkeit, Wohlbefinden und Gesundheit bis ins hohe Alter aufrecht zu erhalten und Gute Arbeit zu gewährleisten.

### Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen:



#### Akzeptanz für nicht-fachliche Fortbildungen fördern

Besteht aufgrund der Einführung komplexer neuer Technologien ein hoher Qualifizierungsbedarf hinsichtlich der Anwendung dieser, besteht die Gefahr, dass nicht-fachliche Qualifizierungen kaum noch Berücksichtigung finden. Es ist seitens der Organisation dringend darauf hinzuwirken, dass die nötigen sozialen Kompetenzen der Akteure als gleichrangig bewertet werden.

#### Bildungsbedarfsanalyse

Die Bildungsbedarfe hinsichtlich weiterer und spezieller sozialer Kompetenzen sollte mittels einer systematischen Bildungsbedarfsanalyse erhoben werden.

## Awareness herstellen

Psychologisches Meta-Thema der Personalentwicklung im Zuge der Digitalisierung sollte es sein, Führungskräfte und Beschäftigte hinsichtlich der Auswirkungen dieser auf die eigene Arbeitswelt aufzuklären und ein Bewusstsein für Chancen und Risiken bei allen Beteiligten zu schaffen. Die Digitalisierung schleicht sich nicht selten wie auch andere Veränderungen in die Arbeitsrealität von Führungskräften und Beschäftigten ein, ohne dass sie explizit reflektiert wird. Aufgrund der zahlreichen Implikationen für Organisation und Mensch sollte dieses Einschleichen vermieden und eine Sensibilisierung auf Seiten aller Beteiligten geschaffen werden. Hier bieten sich Workshops, Vorträge, aber auch Großgruppenmethoden (z. B. Open Space) in Abstimmung mit der von der Organisation definierten Digitalisierungsstrategie an.

## Lernen lernen fördern

Gerade für Beschäftigte, für die die Digitalisierung mit einem großen subjektiven Umbruch der beruflichen Laufbahn einhergeht (also eher Digital Immigrants) oder die über einen langen Zeitraum kaum an Fortbildungen teilgenommen haben, sind Angebote zu empfehlen, im Rahmen derer Beschäftigte überhaupt wieder lernen zu lernen. Beschäftigte müssen befähigt werden, vorhandene Entwicklungsanforderungen und von der Organisation angebotenen Maßnahmen für sich effektiv und effizient zu nutzen.



## Schnittstelle zum Gesundheitsmanagement/Arbeitsschutz sicherstellen

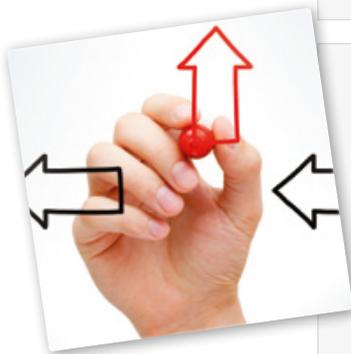
Qualifizierungsangebote, die die zentrale Personalentwicklung plant und anbietet, sind teilweise nicht trennscharf von Angeboten des Betrieblichen Gesundheitsmanagements oder des Arbeitsschutzes abzugrenzen. Hier ist auf eine Schnittstellenkoordination zu achten und es empfehlen sich gemeinsame Bedarfserhebungen. Empfohlene Qualifizierungsangebote für Führungskräfte und Beschäftigte zum Thema Gesundheit.

## Kommunikation und Mediennutzung qualifizieren

Soziale Kompetenzen, die der Umgang mit neuen Technologien selbst erfordert (z. B. virtuelle Kommunikation/Mediennutzungskompetenz), sind ebenfalls bei der Planung von Personalentwicklungsmaßnahmen zu berücksichtigen.

## Angebote für Teams gewährleisten

Zur Teamstärkung, zum Aufbau oder zur Intensivierung eines Teamgefühls erscheinen nicht nur offene (z. B.) Trainings- oder Seminarformate zu sozialen Kompetenzen sinnvoll, sondern auch Angebote, die sich speziell an bestehende Teams richten (siehe unten).



## Kooperationsfähigkeit schulen

Aufgrund der zunehmenden Vernetzung von Organisationsbereichen wird eine intensivere Zusammenarbeit zwischen Beschäftigten untereinander notwendig sein.

## Methoden und Formate der Personalentwicklung im Rahmen des digitalen Wandels

Die Fragestellung, welche Methoden, Formate und organisatorischen Aspekte für ein geeignetes Qualifizierungsklima innerhalb der Organisation sorgen, beantwortet gleichermaßen die Frage nach der Digitalisierungsstrategie der Personalentwicklung selbst: E-Learning ist in aller Munde. Erfolgversprechend und bedürfnisorientiert und im Sinne Guter digitaler Arbeit ist jedoch eine Strategie, die auf Diversität fußt und analoge sowie digitale Formate in einem ausgewogenen Verhältnis und je nach Lernzielen und -inhalten sowie Lernpräferenzen und arbeitsplatzbezogenen Erfordernissen beinhaltet.

Eine aktuelle Studie des E-Learning-Spezialisten Skillsoft, im Rahmen derer circa 2.000 Erwerbstätige und Bildungsexperten zu Lernpräferenzen, -gewohnheiten, -materialien und -verhalten mittels Experteninterviews befragt wurden, zeigte beispielsweise, dass sich die meisten Beschäftigten für ihre Aus- und Weiterbildung einen Mix aus E-Learning, Videokursen, Büchern und Präsenz-Trainings wünschen. Besonders bemerkenswert ist die Beliebtheit von Büchern. Ungeachtet von Position, Funktion, Karriereweg und Generation stufen 80 Prozent der Befragten Bücher als einen wichtigen Teil für den eigenen Lernprozess ein. Selbst im IT-Bereich, wo man eher digitales Lernen vermuten würde, zeigt sich eine Präferenz zum analogen Lernen. Bücher werden vor allem dann bevorzugt, wenn die Inhaltsquellen besonders glaubwürdig sein müssen, das Material besonders komplex ist oder der Stoff eine sehr gründliche Recherche erfordert. Für Soft-Skills und Führungsthemen bewerteten die Befragten Buchzusammenfassungen und Audiobücher als hilfreiche Ergänzungen (Onisk 2017).

Als generelles Vorgehen bei der Auswahl von Lernmethoden, -formaten und -materialien empfiehlt es sich, stets vom Inhalt und Lernziel auszugehen. Erst nachdem die Inhalte zum Beispiel über systematische Bildungsbedarfsanalysen erfasst und definiert wurden, sollten die geeigneten Methoden bestimmt werden. Je sachbezogener die Lerninhalte sind, desto eher eignen sich auch digitale Formate. Je eher soziale Kompetenzen oder die Notwendigkeit eines Erfahrungsaustausches im Vordergrund stehen, desto eher sind analoge Formate in Form von beispielsweise Präsenz-Trainings oder Workshops angezeigt. Gleichmaßen sollten bei der Planung von Fort- und Weiterbildungsformaten und -methoden Lernpräferenzen und Qualifikationsniveaus von Teilnehmenden sowie deren Arbeitsbedingungen berücksichtigt werden. Hieraus ergeben sich häufig ein Methodenmix oder Hybridmodelle, die sowohl digitale als auch analoge Anteile beinhalten und auch zum Beispiel für mobil arbeitende Beschäftigten zu nutzen sind. In Bezug auf das Erlernen von Technologien oder das Beherrschen eigener Arbeitsprozesse ist darauf zu achten, dass schnell, anlassbezogen und unmittelbar am Arbeitsplatz während der Arbeit gelernt werden kann (Workplace Learning). Auch hier eignet sich beispielsweise ein Hybridmodell aus digitalen Assistenzmodellen, webbasierten Tutorials und persönlicher kollegialer Beratung unmittelbar on-the-job.

### Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen:

## **Mobiles Lernen ermöglichen**

Vor allem in Organisationen, in denen vermehrt zeit- und ortsunabhängig gearbeitet wird, profitieren Beschäftigte von mobilen Lernmethoden. Kurze E-Learning-Einheiten (Micro Learning) für Smartphones oder Tablets erscheinen besonders hilfreich.

## **Flipped Classroom nutzen**

Um die Präsenzzeit bei kombinierten Lernmethoden besonders effektiv und effizient zu nutzen, empfehlen sich Konzepte, innerhalb derer sachliche Inhalte zu einem Themenfeld im Vorfeld über E-Learning-Angebote vermittelt werden und zu erarbeiten sind. Die sich anschließende Präsenz-Veranstaltung dient dann dem interaktiven Erfahrungsaustausch, dem Bearbeiten von Fragestellungen und persönlichen Anliegen zu dem jeweiligen Lerninhalt.

## **Blended Learning nutzen**

Die Vernetzung von E-Learning-Einheiten mit Präsenztrainings ist vor allem bei IT-bezogenen Themen zu empfehlen, wenn das Erlernen von sachbezogenen Kompetenzen im Vordergrund steht (z. B. Softwareschulungen, Schulungen zur Datensicherheit).

## **Weitere themenspezifische Hybridformate anbieten**

Hybridlernmethoden, also eine Kombination von zum Beispiel Lernsoftware, Büchern, Audiobüchern und Kursunterlagen ermöglichen den Lernenden einen Methodenmix zu einem aktuellen Lernfeld, befriedigen verschiedenen Lernpräferenzen und ermöglichen selbstorganisiertes Lernen.

## **Präsenz-Trainings nicht vernachlässigen**

Gerade zum Einüben von sozialen Kompetenzen (z. B. in Führungs- oder Kommunikationstrainings), bei Themen, bei denen ein persönlicher Austausch der Teilnehmenden untereinander sinnvoll ist (wie in Bezug auf Selbstorganisation, psychologischem Empowerment oder Stressbewältigung) und wenn es darum geht, Praxiserfahrungen zu reflektieren (z. B. Problemlösemethoden, Führungserfahrungen), sind präsenzorientierte Formate vorzuziehen.

## **Kurz-Formate anbieten**

Häufigere Präsenz-Trainings in kürzeren Sequenzen sind gut mit dem Arbeitsalltag in Einklang zu bringen.



## Trainings vor Ort

Das Lernen vor Ort, also in der Organisation, ermöglicht es den Teilnehmenden den Aufwand einer Trainingsteilnahme so gering wie möglich zu halten.

## Lernen in kleinen Gruppen ermöglichen

Innerhalb der oben vorgeschlagenen Präsenz-Formate empfehlen sich kleine Gruppen.

## Digitale Assistenzsysteme nutzen

Digitale Assistenzsysteme sind geeignet, um Beschäftigte unmittelbar bei Problemen im Arbeitsalltag zu unterstützen.

## Webbasierte Tutorials nutzen

Kurze, interaktive und über mobile Endgeräte nutzbare Lerninhalte wie Videos ermöglichen regelmäßiges Lernen im Prozess der Arbeit.

## Selbstlernen unterstützen

Beschäftigte möchten sich vor allem anlassbezogen und selbstorganisiert weiterbilden. Diese Art von Lernen sollte seitens der Organisation und Führungskräfte unterstützt werden, indem geeignetes Lern-Material, aber auch Ressourcen hierfür zur Verfügung gestellt werden.

## Bibliothek zur Verfügung stellen

Für Selbstlernphasen sind Bücher und Audiobücher hilfreiche Mittel, um Beschäftigten fundiertes Material zur Verfügung zu stellen.

## Praxisnähe gewährleisten

Sämtliche Formate, Methoden und Angebote sollten soweit als möglich auf die Praxis der Teilnehmenden und Anwenderinnen und Anwender zugeschnitten sein.





## Entwicklung im Team fördern

Um den steigenden Anforderungen an Kooperation und Kommunikation, denen Arbeitsteams gegenüberstehen, gerecht zu werden, bieten sich Angebote speziell für Teams an. Hier sollten eher Workshop-Konzepte als Trainings oder Seminare konzipiert werden, im Rahmen derer Teams und Führungskräfte unter professioneller Moderation ihre Zusammenarbeit, Kommunikation, Informationsprozesse, Unterstützungskultur oder ähnliches gemeinsam reflektieren, Verbesserungsmaßnahmen ableiten und deren Umsetzung planen. Das analoge Setting dient dabei der Teambildung und dem Beziehungsmanagement zwischen Führungskraft und Team und hilft den Teams selbstverantwortlich ihre Zusammenarbeit zu optimieren.

## Überschulung vermeiden

Eine Übersättigung des Wissens und damit einhergehende lernbezogene Frustration ist zu vermeiden

## Intervision, Supervision und Kollegiale Beratung einführen

Gerade im Bereich der Sozialen- und Führungskompetenzen sind Trainings für Teilnehmende in der Regel einmalige Angelegenheiten. Lernen und Entwicklung wiederum sind kontinuierliche Prozesse, sodass Lernangebote über Trainings hinausgehen sollten. Erfahrungsbasiertes Lernen von- und untereinander, wie es zum Beispiel im Rahmen von Intervision, Supervision oder Kollegialer Beratung möglich ist, sollte seitens der Organisation unterstützt werden. Gerade Führungskräften sollte es möglich gemacht werden, zusammen mit anderen Führungskräften, Führungsfälle und spezifische Anliegen zu reflektieren und individuelle Lösungen zu erarbeiten.

## Formate und Methoden evaluieren

Ob die Organisation tatsächlich die Formate und Methoden nutzt/ anbietet, die von Beschäftigten nicht nur akzeptiert, sondern auch als wirksam und lernförderlich erachtet werden, zeigt sich nur durch eine systematische Evaluation zum Beispiel in Form einer Befragung durch die Personalentwicklungsabteilung. Bei der Gestaltung eines derartigen Fragebogens sollte möglichst darauf geachtet werden, dass die Ergebnisauswertung Schlussfolgerungen zu bestimmten Beschäftigtengruppen (wie nach Alter, Betriebszugehörigkeit) zulässt. Hier ist die betriebliche Interessenvertretung einzubeziehen.

# IMPRESSUM

## Herausgeber

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

## Satz/Layout

spätemitschwalb GmbH  
www.spaetemitschwalb.de

## Autoren

[q]<sup>3</sup> 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](http://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](http://www.gutedigitalearbeit.de) erstellt.

