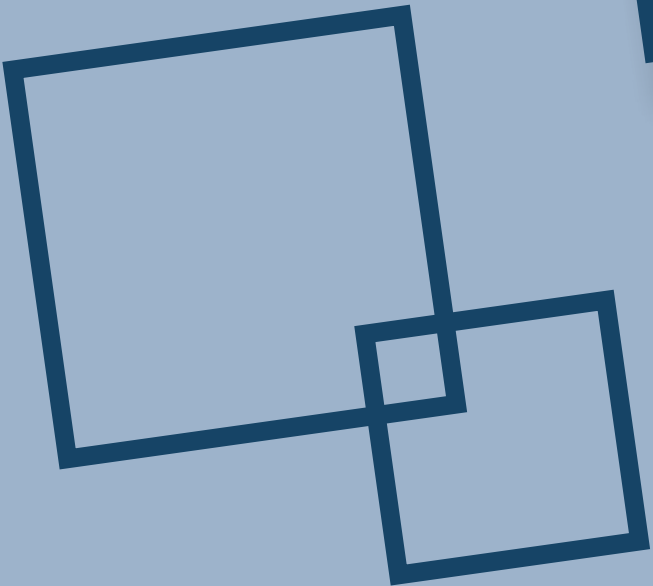




**INSTRUMENTENMANUAL**  
zur Gestaltung von  
guter digitaler Arbeit im  
Dienstleistungsbereich

Modul 5 –  
Kommunikation & Information



**Band 1**

# MODULE/ HANDLUNGSFELDER 1-5

## ORGANISATIONSDIAGNOSTIK GUTE DIGITALE ARBEIT

### Zielsetzung der Organisationsdiagnostik

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

### Gesamt- und Einzelanwendung der Module der Organisationsdiagnostik

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

**M1**DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE +  
STRUKTUR**M2**

PERSONALFÜHRUNG + KULTUR

**M3**

QUALIFIZIERUNG + LERNEN

**M4**

GESUNDHEIT + ZUFRIEDENHEIT

**M5**

KOMMUNIKATION + INFORMATION

### Anwendungsbereiche

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

### Kurzbeschreibungen der Themen der Organisationsdiagnostik pro Instrument (pro Modul)

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

| Analyseinstrument/Handlungsfelder |                                             | Beleuchtete Themen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Modul 1                           | <b>Digitalisierungsstrategie + Struktur</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strukturen, Arbeitsabläufe, Arbeitsorganisation</li> <li>2. Anforderungen an die Beschäftigten</li> <li>3. Digitalisierungsstrategie</li> <li>4. Struktur/Steuerung digitaler Aktivitäten/Veränderungsmanagement</li> <li>5. Risikomanagement bzgl. der Digitalisierung</li> <li>6. Partizipation und Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten</li> <li>7. Kulturveränderung durch die Digitalisierung</li> <li>8. Ethische Verantwortung</li> <li>9. Unterstützung der Beschäftigten</li> <li>10. Führungssystem</li> </ol>                                                                                                                                                                |
| Modul 2                           | <b>Personalführung + Kultur</b>             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Veränderung der Führungsrolle und der Führungsanforderungen</li> <li>2. Veränderung der Führungsaufgaben</li> <li>3. Kulturveränderung in der Abteilung/im Team (Organisation)</li> <li>4. Beziehung und Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Beschäftigten im Rahmen der Digitalisierung</li> <li>5. Schutz vor unangemessener Kontrolle und Bewertung der Beschäftigten</li> <li>6. Systematische Personal(-jahres)gespräche</li> <li>7. Integration der Beschäftigten und Führungskräfte bei digitalen Veränderungen/Veränderungsprojekten</li> <li>8. Qualifizierung von Beschäftigten und Führungskräften</li> <li>9. Einarbeitung von Beschäftigten und Führungskräften</li> </ol> |
| Modul 3                           | <b>Qualifizierung + Lernen</b>              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Digitale Kompetenz – Hard- und Software</li> <li>2. Digitale Kompetenz – Soft-Skills</li> <li>3. Fort- und Weiterbildung/Personalentwicklung</li> <li>4. Methoden und Formate zur persönlichen Weiterentwicklung am Arbeitsplatz</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Modul 4                           | <b>Gesundheit + Zufriedenheit</b>           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Belastungen, Beherrschbarkeit, Symptome, Entlastungen durch Digitalisierung</li> <li>2. Work-Life-Balance/Vereinbarkeit</li> <li>3. Flexibilität versus Entgrenzung (Arbeitszeit und Arbeitsort)</li> <li>4. Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement Arbeitgeber/betriebliche Interessenvertretungen</li> <li>5. Gesundheitskompetenz</li> <li>6. Teilhabe</li> <li>7. Gestaltung und Inhalte der Arbeit (-saufgabe)</li> <li>8. Soziale Eingebundenheit</li> <li>9. Ängste</li> </ol>                                                                                                                                                                                                        |
| Modul 5                           | <b>Kommunikation + Information</b>          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kommunikations- und Informationsstrukturen sowie -prozesse</li> <li>2. Informationsbedürfnisse</li> <li>3. Kommunikationskultur</li> <li>4. Persönliche Erreichbarkeit</li> <li>5. Persönliches Kommunikations- und Informationsverhalten</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

#### **M1-5.5 Zielorganisation/Branche**

Organisationsgröße:

- kleine, mittlere und große Organisationen

Branche/Bereich:

- Dienstleistungssektor

#### **M1-5.6 Untersuchungsfokus/Zielgruppen/Adressaten der Ergebnisse**

Untersuchungsfokus:

- gesamte Organisation und/oder einzelne Bereiche und Abteilungen

Zielgruppen/Adressaten der Ergebnisse:

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

## Kurzbeschreibung der Erhebungsmethoden pro Instrument (pro Modul)

| Analyseinstrument |                                             | Methode                                                                        | Beteiligte Personen: Interview-partner/zu Befragende                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Modul 1           | <b>Digitalisierungsstrategie + Struktur</b> | Halb-strukturierte Gruppeninterviews                                           | je nach Untersuchungsfokus und Organisationsform: z.B. Unternehmensleitungen, obere Leitungsebenen, Bereichs- und Abteilungsleitende (je nach Untersuchungsfokus), Organisationsabteilungen, Organisations-/Unternehmensentwicklerinnen und -entwickler, Personalabteilungen, Personalentwicklerinnen und Personalentwickler, betriebliche Interessenvertretungen, weitere interessierte Gruppen |
|                   |                                             | Strukturerhebungsbogen (optionale Ergänzung)                                   | Zusammenstellung der Kennzahlen durch eine verantwortliche Person                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Modul 2           | <b>Personalführung + Kultur</b>             | Halb-strukturierte Gruppeninterviews                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Führungskräfte</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                   |                                             | Halb-strukturierte Einzelinterviews                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Beschäftigte ohne disziplinarische Führungshoheit (inkl. Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretung)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                    |
| Modul 3           | <b>Qualifizierung + Lernen</b>              | Personalbefragung per Fragebogenerhebung (Skalierungsfragen und offene Fragen) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Führungskräfte</li> <li>Beschäftigte ohne disziplinarische Führungshoheit (inkl. Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretung)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                            |
| Modul 4           | <b>Gesundheit + Zufriedenheit</b>           | Halb-strukturierte Einzelinterviews                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Führungskräfte</li> <li>Beschäftigte ohne disziplinarische Führungshoheit (inkl. Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretung)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                            |
| Modul 5           | <b>Kommunikation + Information</b>          | Halb-strukturierte Gruppeninterviews                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Beschäftigte ohne disziplinarische Führungshoheit (inkl. Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretung)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                    |

#### **M1-5.8 Anwendung der Instrumentenmanuale Modul 1-5**

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



# MODUL/ HANDLUNGSFELD 5 (M5)

## KOMMUNIKATION + INFORMATION

### M5.1 Zielsetzung des Instrumentes

- Analyse der empfundenen Veränderung der Kommunikations- und Informationsstrukturen und -prozesse seitens der Beschäftigten im Kontext Arbeit 4.0/Digitalisierung bzw. durch die fortschreitende Digitalisierung in Dienstleistungsorganisationen.
- Analyse der Auswirkungen der Digitalisierung auf die Kommunikations- und Informationskultur innerhalb einer Organisation, das persönliche Informations-/Kommunikationsverhalten der Akteure und deren Informationsbedürfnisse.
- Aufzeigen und Hinterfragen von relevanten Themen in Bezug auf die Kommunikation und Information, sowie die Ableitung möglicher Verbesserungsbereiche zur Gestaltung Guter digitaler Arbeit in Dienstleistungsorganisationen.

### M5.2 Anwendungsbereiche

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



M5.3

### Kurzbeschreibung

- > Das Instrument erfasst Antworten zu relevanten Themenbereichen im Rahmen von Gruppeninterviews mit Beschäftigten ohne disziplinarische Führungsfunktion.
- > Im Kontext der Gruppeninterviews mit Beschäftigten steht der offene Austausch über die, durch die Digitalisierung veränderten Kommunikations- und Informationsstrukturen und Prozesse, sowie die Bedürfnisse der Beschäftigten im Vordergrund.

M5.4

### Zielorganisation/Branche

Organisationsgröße:

- > kleine, mittlere und große Organisationen

Branche/Bereich:

- > Dienstleistungssektor

M5.5

### Untersuchungsfokus/Zielgruppen/Adressaten der Ergebnisse

Untersuchungsfokus:

- > gesamte Organisation und/oder einzelne Bereiche/Abteilungen

Zielgruppen/Adressaten der Ergebnisse:

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

Das Instrument thematisiert folgende sieben Themen:

- 1 Klärung des Begriffs Digitalisierung als Grundlage des Interviews
- 2 Formen der Digitalisierung
- 3 Kommunikations- und Informationsstrukturen sowie -prozesse
- 4 Informationsbedürfnisse
- 5 Kommunikationskultur
- 6 Persönliche Erreichbarkeit
- 7 Persönliches Kommunikations- und Informationsverhalten

## M5.6 Methode: **halb-standardisiertes Interview**

### Methode:

- Halb-strukturiertes Interview (Interviewleitfaden siehe Anhang M5.1)
- Es ist empfehlenswert eine ausreichende Anzahl an Teilnehmenden für die Gruppeninterviews festzulegen, um zu gewährleisten, dass die ausgewählten Interviewteilnehmenden (Stichprobe) die Zielgruppe (Beschäftigte) innerhalb des Untersuchungsgegenstandes (Organisation/Bereich/Abteilung o.ä.) ausreichend repräsentieren.
- Um Verständnisschwierigkeiten vorzubeugen können Begrifflichkeiten, die im Rahmen der Digitalisierung in der Organisation eine Rolle spielen, im Interviewleitfaden angepasst werden.

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

- Für die Durchführung des Interviews wurde ein Fragengerüst aufgestellt (Interviewleitfaden siehe Anhang M5.1), von dem im Gespräch situativ abgewichen werden kann. Der Leitfaden soll sicherstellen, dass alle wichtigen Aspekte angesprochen werden. Reihenfolge und Formulierung der Fragen bleibt jedoch den Interviewenden überlassen. Damit kann flexibel auf die Auskunftsbereitschaft der Befragten und auf den Gesprächsverlauf reagiert werden. Lediglich die ersten beiden der sieben Handlungsfelder (s.o.) 1. Klärung des Begriffes Digitalisierung als Grundlage des Interviews und 2. Formen der Digitalisierung sind stets an den Beginn des Interviews zu stellen.
- Neue Informationen, die aus dem Interview gewonnen werden, können noch während des Gesprächs vertieft und verfolgt werden.

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

## M5.7 **Interviewdauer**

- Der Interviewleitfaden (Anhang M5.1) enthält eine Fragenanzahl, die je nach Länge und Intensität der Antworten des Interviewten oder der Interviewten und je nach thematischen Abweichungen, Vertiefungen etc. eine Interviewlänge von ca. zwei bis drei Stunden zur Folge haben wird.
- Die Fragen des Interviewleitfadens können nach Bedarf, Schwerpunktbildung und zeitlichen Ressourcen gekürzt, erweitert und/oder angepasst werden. Er ist deshalb als Pool wichtiger und relevanter Fragen in Bezug auf die strategische Ausrichtung der Arbeit 4.0/Digitalisierung zu verstehen.



## M5.9 Benötigte Dokumente



### Interviewleitfaden

(siehe Anhang M5.1)

- > Leitfaden für das halb-strukturierte Gruppeninterview geordnet nach insg. sieben Clustern
- 



### Fragebogen: „Ausmaß und Form der digitalen Arbeit“

(siehe Anhang M5.2)

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



### Protokoll/Ergebnisdokumentation: Organisationsanalyse Modul Personalführung + Kultur

(siehe Anhang M5.3)

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



### Weitere Dokumente (optional)

- > Als Vorinformation sind ggf. weitere, hilfreiche Dokumente nach Absprache mit den Organisierenden für die Interviewenden zusammenzustellen. Wichtig sind insb. Dokumente, die einen direkten Bezug zur Digitalisierung mit Fokus auf Kommunikation und Information innerhalb der Organisation.
  - > hilfreich z.B. sind: Betriebs-/Dienstvereinbarungen, Regelungen zur internen und externen Kommunikation, Richtlinien und Regelungen zu internen und externen Kommunikations- und Informationsprozessen und -strukturen, Organisationsanweisungen z.B. zu Regelungen des E-Mail-Verkehrs, interne Kommunikations-/Informationsmatrix, Regelungen zum Besprechungswesen wie Besprechungsmatrix, Regelungen zum Datenschutz und dem gewährleisten der Informationssicherheit, Regelungen innerbetrieblichen Erreichbarkeit, Bestandteile von Personalentwicklungskonzepten sowie Aus-/ Fort-/Weiterbildungskonzepten, die Kommunikation und Information thematisieren etc.
-

## M5.10 Protokollierung, (Ergebnis-) Dokumentation/Auswertung

### Protokollierung während des Interviews

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

### Information/Aufklärung der interviewten Person

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

### (Ergebnis-) Dokumentation/Auswertung

- > Die Auswertung der Interviewergebnisse ist durch die vorgegebenen Gesprächsteile zumindest teilweise standardisierbar
- > bewährt hat sich der Übertrag der protokollierten Gesprächsinhalte nach dem folgenden Muster im Anschluss an das Interview (vollständige Protokollvorlage siehe Anhang M5.3):

|  | Thema und<br>neutrale Beschreibung<br> |  |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Stärken / Vorteile /<br>Chancen / Positives                                        |                                                                                                                           | Schwächen / Nachteile /<br>Risiken / Negatives                                        |
| ...                                                                                | Thema 1                                                                                                                   | ...                                                                                   |
| ...                                                                                | Thema 2                                                                                                                   | ...                                                                                   |

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

| <div>+</div> <b>Stärken / Vorteile / Chancen / Positives</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Thema und neutrale Beschreibung</b> <div>📖</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <div>—</div> <b>Schwächen / Nachteile / Risiken / Negatives</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>...</p> <p>Manche Abteilungen organisieren Teilbereiche des Intranets selbst und schneiden es auf die eigenen Bedürfnisse zu</p> <p>Führungskräfte nehmen an Pflichtmodul „Gesundes Führen“ im Rahmen der Führungskräfteausbildung teil</p> <p>Durch digitale Möglichkeiten bessere und schnellere Erreichbarkeit „Kleinigkeiten“ können direkt geklärt werden. Auch mit Kollegen die man selten im Büro antrifft, kann der Kontakt einfach aufrecht gehalten werden</p> <p>Auch Beschäftigte im Home-Office müssen mindestens einmal im Monat an Teambesprechungen teilnehmen</p> <p>...</p> | <p><b>Schnelligkeit und Qualität der Informationsweitergabe</b></p> <p>&gt; Regelungen zur Instandhaltung und Pflegen von Informationskanälen beeinflussen die Informationsqualität maßgeblich</p> <p><b>Veränderung der Kommunikationskultur</b></p> <p>&gt; Durch die zunehmende Digitalisierung verändert sich die interne Kommunikation stetig (z.B. durch Home-Office)</p> <p>&gt; Kommunikationstechnologien müssen angemessen eingesetzt werden</p> | <p>...</p> <p>Da Abteilungen verschiedene Bedürfnisse zur Informationsweitergabe haben, ist es problematisch auf einen „gemeinsamen Nenner“ zu gelangen</p> <p>Weil alle Abteilungen der Organisation im Intranet vertreten sind, wird die Informationsweitergabe schnell unübersichtlich</p> <p>Der persönliche Kontakt wird durch die digitalen Kommunikationsmöglichkeiten (insb. E-Mail) seltener</p> <p>Die stärkere Nutzung einseitiger Kommunikationswege (z.B. E-Mail, WhatsApp) führt häufig zu Unklarheiten und Missverständnissen (fehlende Möglichkeit der Rückfrage)</p> <p>...</p> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>Die Tabelle ist beispielhaft</p> <p>...</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |



M5.11

## Tipps und Anregungen zur Interviewdurchführung

Wichtig ist ...

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



## Organisationsanalyse Modul Kommunikation + Information

### Interviewleitfaden: Kommunikation + Information

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

#### Interviewinhalte:

- 1 Klärung des Begriffes Digitalisierung als Grundlage des Interviews
- 2 Formen der Digitalisierung
- 3 Kommunikations- und Informationsstrukturen sowie -prozesse
- 4 Informationsbedürfnisse
- 5 Kommunikationskultur
- 6 Persönliche Erreichbarkeit
- 7 Persönliches Kommunikations- und Informationsverhalten

## 1 Klärung des Begriffes Digitalisierung als Grundlage des Interviews

1.1

### Zitat: Definition: Digitalisierung

Der Begriff Digitalisierung lässt sich grundsätzlich auf zwei Arten verstehen:

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

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

### Anmerkungen/Hinweise

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





|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.1 | <p><b>Fragen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wie wirkt sich die Digitalisierung auf Kommunikations- und Informationsstrukturen/ Prozesse aus?</li> <li>Hat eine Veränderung stattgefunden, <b>wenn ja:</b> Welche?</li> <li>Wie werden Sie über Veränderungen und andere Vorgänge in Ihrem Unternehmen informiert?</li> <li>Erhalten Sie neben den Informationen zu Ihrer Aufgabenerfüllung weitere Informationen über inhaltliche und organisatorische Entwicklungen im Unternehmen?</li> <li>Inwieweit haben sich durch die Digitalisierung die Kommunikationskanäle bzw. –medien verändert?</li> <li>Welche Auswirkungen haben diese Veränderungen auf die Schnelligkeit und Qualität der Informationen?</li> <li>Fühlen Sie sich dadurch besser informiert und mehr eingebunden in das Unternehmen?</li> <li>Wie hat sich die Informationsmenge verändert? Wie gehen Sie damit um?</li> <li>Inwieweit hat sich die Informationsweitergabe durch die Digitalisierung vereinfacht?</li> <li>Wie stark ist die interne Kommunikation (bzgl. der Arbeitsaufgaben) auf die Interessen und Bedürfnisse der Beschäftigten ausgerichtet?</li> <li>Wo sehen Sie persönlich die Hauptaufgaben der internen Kommunikation?</li> <li>Welche Kommunikationsmittel werden bei Ihnen eingesetzt?</li> </ul> |
| 3.2 | <p><b>Fragen: Regelungen zur Informationsweitergabe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wie sind die Kommunikations- und Informationswege bei Ihnen festgelegt? Gibt es klare Strukturen, Verantwortlichkeiten, definierte Informationswege?</li> <li>Welche Regelungen gibt es für die Informationsverteilung in Ihrer Organisation (Bsp. Kommunikationsmatrizen)?</li> <li>Wie werden die Zuständigkeiten für die Weitergabe geregelt?</li> <li>Gibt es Regelungen, in welcher Zeitspanne auf E-Mails (interne und externe) reagiert werden soll? Halten Sie solch eine Regelung für sinnvoll?</li> <li>Wie wird der einheitliche Umgang mit E-Mails geregelt? Gibt es Festlegungen, wie z.B. mit der Betreffzeile umgegangen wird, Struktur von E-Mails, E-Mail-Versand, etc.?</li> <li>Werden die Beschäftigten zu dieser Thematik geschult?</li> <li>Was hat sich durch die Digitalisierung vereinfacht?</li> <li>Was ist durch die Digitalisierung komplizierter geworden?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 3.3 | <p><b>Fragen: Infrastruktur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wie wird sichergestellt, dass alle Beschäftigten mit den notwendigen technischen (auch Software) Geräten ausgerüstet sind?</li> <li>In welcher Form gilt dies für mobile Geräte?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 3.4 | <p><b>Fragen: Datenschutz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wie wird dafür gesorgt, dass die Vorschriften zum Datenschutz bekannt sind bzw. eingehalten werden?</li> <li>Welche Maßnahmen werden ergriffen, um die Informationssicherheit zu gewährleisten?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 3.5 | <p><b>Fragen: Best Practice – Kommunikations- und Informationsstrukturen sowie -prozesse</b></p> <p>Zur Gestaltung/Gewährleistung Guter digitaler Arbeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Können Sie (zu diesem Themenkomplex) positive Beispiele aus Ihrem Arbeitsbereich nennen, die anderen Abteilungen oder Teams als Vorbild dienen könnten (Best Practice)? Oder können Sie Beispiele schildern, mit denen Sie persönlich gute Erfahrungen gemacht haben bzgl. eigener Vorgehensweisen?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 3.6 | <p><b>Fragen: Negativbeispiele – Kommunikations- und Informationsstrukturen sowie -prozesse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

## 4 Informationsbedürfnisse

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.1 | <b>Fragen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erhalten Sie alle Informationen, die Sie für Ihre Arbeit benötigen?</li> <li>▪ Werden regelmäßig Besprechungen durchgeführt, um eine zweiseitige Kommunikation zu ermöglichen? Hat sich durch die Digitalisierung daran etwas verändert?</li> <li>▪ Hat die Digitalisierung Auswirkungen auf den Kommunikations- und Abstimmungsbedarf in Ihrer Abteilung/Bereich? <b>Wenn ja:</b> in welcher Form?</li> </ul>  |
| 4.2 | <b>Fragen: Best Practice – Informationsbedürfnisse</b><br>Zur Gestaltung/Gewährleistung Guter digitaler Arbeit: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Können Sie (zu diesem Themenkomplex) positive Beispiele aus Ihrem Arbeitsbereich nennen, die anderen Abteilungen oder Teams als Vorbild dienen könnten (Best Practice)? Oder können Sie Beispiele schildern, mit denen Sie persönlich gute Erfahrungen gemacht haben bzgl. eigener Vorgehensweisen?</li> </ul> |
| 4.3 | <b>Fragen: Negativbeispiele – Informationsbedürfnisse</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5.1 | <p><b>Fragen: Auswirkungen auf die Kommunikationskultur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Auswirkungen hat die zunehmende Digitalisierung auf den Zusammenhalt im Unternehmen?</li> <li>▪ Wie hat sich durch die Nutzung der elektronischen Medien (E-Mail, etc.) die Kommunikationskultur verändert?</li> <li>▪ Welche Auswirkungen hat das auf den respektvollen und wertschätzenden Umgang miteinander?</li> <li>▪ Haben Sie den Eindruck, die Kontakte werden unpersönlicher?</li> <li>▪ Werden die Kommunikationstechnologien angemessen eingesetzt?</li> <li>▪ Welche Möglichkeit bietet die Digitalisierung, die interne Unternehmenskommunikation zu verbessern?</li> <li>▪ Welche Möglichkeiten haben Sie, z.B. im Rahmen von Informationsveranstaltungen oder in persönlichen Gesprächen, Ihre Gedanken und Befürchtungen zu äußern?</li> </ul> |
| 5.2 | <p><b>Fragen: Kommunikation mit Kolleginnen/Kollegen und Führungskraft</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie hat sich die Art und Weise der internen Kommunikation, d.h. mit Ihrer Führungskraft oder Ihren Kolleginnen/Kollegen im Rahmen der Digitalisierung verändert?</li> <li>▪ Was können aus Ihrer Sicht Barrieren für die Kommunikation zwischen Ihnen und ihren Kolleginnen/Kollegen sein?</li> <li>▪ Welche Empfehlungen können Sie geben, um das zu vermeiden? Wie sorgen Sie für eine regelmäßige Kommunikation mit Ihrer Führungskraft bzw. mit Ihren Kolleginnen/Kollegen, auch wenn Sie sich nicht immer sehen?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                        |
| 5.3 | <p><b>Fragen: Best Practice – Kommunikationskultur</b></p> <p>Zur Gestaltung/Gewährleistung Guter digitaler Arbeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Können Sie (zu diesem Themenkomplex) positive Beispiele aus Ihrem Arbeitsbereich nennen, die anderen Abteilungen oder Teams als Vorbild dienen könnten (Best Practice)? Oder können Sie Beispiele schildern, mit denen Sie persönlich gute Erfahrungen gemacht haben bzgl. eigener Vorgehensweisen?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 5.4 | <p><b>Fragen: Negativbeispiele – Kommunikationskultur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

## 6 Persönliche Erreichbarkeit

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6.1 | <p><b>Fragen: Regelungen zur persönlichen Erreichbarkeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Regelungen gibt es zur digitalen arbeitsbezogenen Erreichbarkeit? Wird dabei auf gesetzliche vorgeschriebene Ruhezeiten Rücksicht genommen?</li> <li>▪ Liegen solche Regelungen für bestimmte Beschäftigtengruppen, z.B. Home-Office, vor?</li> <li>▪ Wie wird mit Sonderfällen umgegangen? Sind diese definiert?</li> <li>▪ Wie wird mit längeren Abwesenheiten (Urlaub, Krankheit) umgegangen? Gibt es z.B. Vertretungsregelungen?</li> <li>▪ Wie werden die Auswirkungen (z.B. Entgrenzung, Überlastung) der digitalen arbeitsbezogenen Erreichbarkeit überprüft bzw. überwacht? Gibt es Auswertungen dazu?</li> </ul> |
| 6.2 | <p><b>Fragen: Best Practice – Persönliche Erreichbarkeit</b></p> <p>Zur Gestaltung/Gewährleistung Guter digitaler Arbeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Können Sie (zu diesem Themenkomplex) positive Beispiele aus Ihrem Arbeitsbereich nennen, die anderen Abteilungen oder Teams als Vorbild dienen könnten (Best Practice)? Oder können Sie Beispiele schildern, mit denen Sie persönlich gute Erfahrungen gemacht haben bzgl. eigener Vorgehensweisen?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 6.3 | <p><b>Fragen: Negativbeispiele – Persönliche Erreichbarkeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

## 7 Persönliches Kommunikations- und Informationsverhalten

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7.1 | <p><b>Fragen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Was würden Sie als Ihre wichtigste Informationsquelle bezeichnen?</li> <li>▪ Was ist Ihr wichtigstes tägliches Kommunikationsmedium?</li> <li>▪ Wenn einer der folgenden Kommunikationskanäle wegfallen würde, auf welchen möchten Sie nicht verzichten: E-Mail, Intranet, Soziale Medien, SMS, Gespräch mit Kolleginnen/Kollegen oder Führungskraft, gedruckte Unterlagen?</li> <li>▪ Was passiert mit den gesammelten Daten, mit denen Sie täglich zu tun haben? Werden sie systematisch archiviert? Wie wird die Einhaltung von vorliegenden Regelungen dazu überprüft?</li> </ul> |
| 7.2 | <p><b>Fragen: Umgang mit Informationsmenge</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie hat sich aufgrund der zunehmenden Digitalisierung die Informationsmenge verändert, mit der Sie täglich zu tun haben?</li> <li>▪ Falls die Informationsmenge mehr geworden ist, wie gehen Sie mit der Informationsflut um? Welche Tipps können Sie geben?</li> <li>▪ Welche Kompetenzen sind Ihrer Meinung nach wichtig für die Digitalisierung der Kommunikation? Jeweils bezogen auf die Beschäftigten und die Führungskräfte?</li> </ul>                                                                                                           |
| 7.3 | <p><b>Fragen: Kommunikationsfreie Zeiten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Möglichkeiten haben Sie, sich störungsfreie Zeiten zu schaffen, um wichtige Arbeiten zu erledigen?</li> <li>▪ Gibt es dazu allgemeine Festlegungen, z.B. abteilungsintern, oder ist jeder selber dafür verantwortlich?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 7.4 | <p><b>Fragen: Best Practice – Persönliches Kommunikations- und Informationsverhalten</b></p> <p>Zur Gestaltung/Gewährleistung Guter digitaler Arbeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Können Sie (zu diesem Themenkomplex) positive Beispiele aus Ihrem Arbeitsbereich nennen, die anderen Abteilungen oder Teams als Vorbild dienen könnten (Best Practice)? Oder können Sie Beispiele schildern, mit denen Sie persönlich gute Erfahrungen gemacht haben bzgl. eigener Vorgehensweisen?</li> </ul>                                                                                                                                    |
| 7.5 | <p><b>Fragen: Negativbeispiele – Persönliches Kommunikations- und Informationsverhalten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |



## Fragebogen „Ausmaß und Form der digitalen Arbeit“

Fragebogen „Ausmaß und Form der digitalen Arbeit“

Befragte Personen:

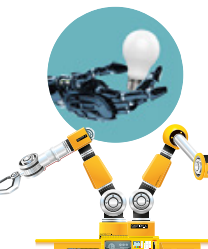
Organisation/Abteilung:

Funktion:

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

(Bitte ankreuzen )

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

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



## Protokollvorlage/Dokumentation/Auswertung

Protokoll/ Ergebnisdokumentation: Organisationsanalyse Modul 5  
Kommunikation + Information

Datum/Uhrzeit:

---

Interviewende:

---

Interviewte Personen:

|    |    |
|----|----|
| 1. | 4. |
| 2. | 5. |
| 3. | 6. |

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

# IMPRESSUM

## INSTRUMENTENMANUAL

### Herausgeber

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

### Satz/Layout

spätemitschwalb GmbH  
[www.spaetemitschwalb.de](http://www.spaetemitschwalb.de)

### Autoren

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

### Druck

BEISNER DRUCK GmbH & Co. KG  
Müllerstraße 6  
21244 Buchholz in der Nordheide  
[www.beisner-druck.de](http://www.beisner-druck.de)

### Stand

Lüneburg, November 2017

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



**Niedersachsen. Klar.**

---

### Auszug aus Band 1

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



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales

