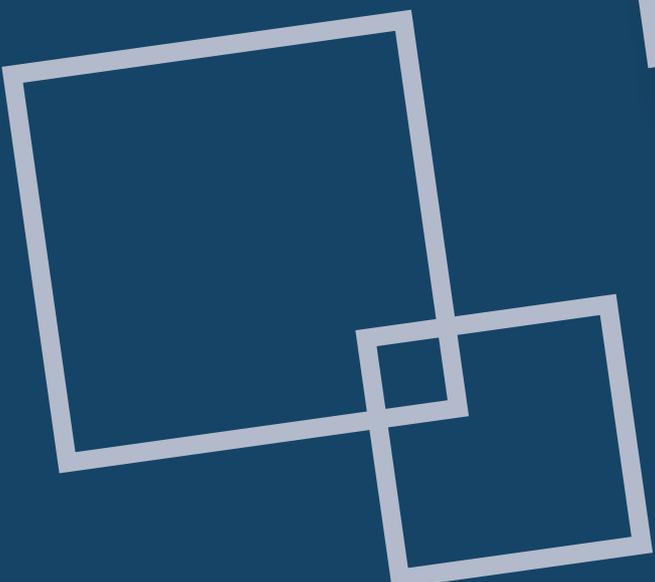




HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN
zur Gestaltung von
guter digitaler Arbeit im
Dienstleistungsbereich

Handlungsfeld 5 –
Kommunikation & Information



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 5
KOMMUNIKATION
& INFORMATION
ZUR GESTALTUNG GUTER
DIGITALER ARBEIT IN DIENST-
LEISTUNGSORGANISATIONEN



Handlungsfeld 5: Kommunikation + Information

Das Thema Digitalisierung wird seit Mitte der 1970er Jahre in Forschung und Wirtschaft kontinuierlich erforscht und diskutiert und stellt somit zunächst kein neues Thema dar. Die aktuellen und fortschreitenden technologischen Möglichkeiten bringen aber unter anderem durch intelligentere IT-Systeme und -Programme, weiterentwickelte Datenverarbeitungsmöglichkeiten (Big Data), Speicherkapazitäten und Rechnerleistungen eine völlig neue Qualität und neue Möglichkeiten zur Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien mit sich. Dies drückt sich beispielsweise durch die Einführung von cyber-physischen Systemen, also intelligente Hardware (die sich durch eigenständige Softwarealgorithmen selbst steuert) aus. Und nicht nur durch die zunehmende Vernetzung und Nutzung von Big Data bewegen wir uns in Richtung einer Smart Service Welt in der die Grenzen zwischen Industrie und Dienstleistung immer weiter verschwimmen (beispielsweise durch Prozess- und Absatzplanung und vorausschauende Instandhaltung) (Schröder & Urban 2016).

Durch diese kontinuierliche Entwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologien, dessen Innovations- und Weiterentwicklungsgeschwindigkeit sich in Zukunft noch steigern wird, sind Organisationen gehalten, die Anpassung der internen und externen Kommunikations- und Informationsstrukturen und -prozesse auch im Sinne Guter digitaler Arbeit hinreichend zu gestalten. Insbesondere, weil die Implementierungsmotive intelligenter Systeme in Organisationen oftmals eher markt- und/oder effizienzgetrieben sind als dass sie sich am Nutzen für die Beschäftigten orientieren.

Ganz im Sinne eines systemischen Organisationsverständnisses (siehe Kapitel 3.1 und 5.1) ist sicherzustellen, dass sich neue Technologien und die Tätigkeitsstruktur und -organisation sowie die Bedürfnisse von Beschäftigten weitestgehend im Einklang befinden. Unter anderem besteht somit die Aufgabe darin, zu definieren, welche Informationen über die zur Auswahl stehenden Medien verteilt werden sollten und wie beziehungsweise in welche Technologien investiert werden muss, um eine bessere Informationsverteilung (aus Sicht der Organisation sowie der Beschäftigten) zu gewährleisten und gleichzeitig eine angemessene Kommunikationskultur sicherzustellen. Beispielsweise könnte abgewogen werden Videokommunikationssysteme (Videokonferenzen) zu installieren, um vernetzte Teambesprechungen zu ermöglichen, in denen zumindest einige Aspekte nonverbaler Information erhalten bleiben. Zudem könnte geprüft werden, inwieweit das Intranet und/oder Sharepoints (Nutzung firmeninterner Computernetze) für die innerbetriebliche Verbreitung bestimmter Informationen genutzt werden sollte(n) oder wie der gesamte Dokumentenfluss einer Organisation mittels Dokumentenworkflow-Systeme gesteuert und organisiert werden kann, um das sogenannte papierlose Büro zu verwirklichen.

Die im Rahmen der Digitalisierung/Arbeit 4.0 entstehenden Veränderungen bezüglich der Kommunikations- und Informationsstrukturen und -prozesse sollten auf operationaler Ebene so gestaltet/angepasst werden, dass die Bedürfnisse der Beschäftigten ausreichend Berücksichtigung finden. Diese Gestaltung setzt eine ausreichende Analyse dieser Bedürfnisse, sowie eine entsprechende Vorbereitung bevorstehender digitaler Neuerungen für Beschäftigte voraus, um gute digitale Arbeit zu gewährleisten. Die Einbindung von Beschäftigten und der betrieblichen Interessenvertretung in Form eines gemeinsamen Dialoges ist demnach anzuraten.

Insbesondere neue, oftmals ortsunabhängige Arbeitsformen im Dienstleistungsbereich erfordern einen neuen Blick auf die Gestaltung von Kommunikation und Information zur Gewährleistung guter digitaler Arbeit. Ein neuer Blick (auch) unter Beachtung der aktuellen Medienrevolution (ESCP Europe aus: Haufe Online 2016), die durch eine breite Auswahl digitaler Medien (E-Mail, Internet, Intranet, Clouds, Sharepoints, Soziale Netzwerke und Plattformen, Telefon, Smartphone etc.) gekennzeichnet ist. Medien umschreiben dabei die Kommunikations- und Informationskanäle, die die Form der Zusammenarbeit zum Beispiel durch Arbeiten auf Distanz grundlegend verändern wird und auch in Bezug auf den Kontakt mit Kunden ein großes Potenzial für Organisationen und Beschäftigten (Flexibilisierung) darstellen (Herrmann, Hüneke & Rohrberg 2012). Eine solche neue Vielfalt von Arbeitsformen im Dienstleistungssektor umfasst unter anderem: (Abbildung auf folgender Seite)



Diese Vielfalt der Arbeitsformen stellt somit zusätzlich eine große Herausforderung bezüglich der Gestaltung von Kommunikations- und Informationsstrukturen und -prozessen für Organisationen, Führungskräfte und Beschäftigte mit ihren betrieblichen Interessensvertretern dar.

Der Kommunikationsaustausch ist durch die flexiblen Arbeitsformen und eine weitreichende Vernetzung oftmals nicht mehr räumlich/physisch gekennzeichnet. Persönliche und regelmäßige Gespräche und Treffen reduzieren sich und insbesondere informelle, kulturstiftende Begegnungen finden immer seltener statt. Das Formen von kollegialen Beziehungen, Kooperation und der gegenseitige Austausch zwischen Beschäftigte, Teammitgliedern und Führungskräften geschieht oftmals über die neuen Medien, wobei nicht nur eine räumliche Distanz überwunden werden muss, sondern auch eine zeitliche, kulturelle, soziale und sogar technische (Herrmann, Hüneke & Rohrberg 2012).

Solche Distanzierungen zwischen Beschäftigten, Teammitgliedern und Führungskräften bergen Risiken und bringen Konfliktpotenzial mit sich. Persönliche Problembeseitigungen oder Konfliktlösungen werden im Zuge der digitalen Kommunikation beispielsweise zunehmend unter Zuhilfenahme der oben genannten Medien statt durch ein gemeinsames Gespräch versucht. Die häufige räumliche Distanz erschwert zusätzlich eine befriedigende Lösungsfindung.

Häufig führt diese einseitige, medienzentrierte und rein schriftliche Kommunikation zu Missverständnissen zwischen Sender und Empfänger, sodass eine unbefriedigende Kommunikation und ein unzureichender Informationsaustausch die Folge sind. Hier stehen insbesondere Führungskräfte vor der Herausforderung auf kommunikative Hygienefaktoren zu achten, die Beschäftigte auf solche zu sensibilisieren und dafür zu sorgen, dass geregelte Kommunikationsstrukturen und -prozesse etabliert und eingehalten werden. **Der Aspekt des Datenschutzes, welcher im Rahmen der Gestaltung von Informationsprozessen in Organisationen einen zentralen Platz einnehmen muss, würde den Rahmen dieser Ausführungen überschreiten und wird in der weiteren Diskussion sowie den Handlungsempfehlungen in Kapitel 5.5 nicht berücksichtigt.**

HANDLUNGS EMPFEHLUNGEN UND PRAKTISCHE IMPLIKATIONEN ZUR GESTALTUNG GUTER DIGITALER ARBEIT

Handlungsfeld 5
Kommunikation &
Information



Handlungsfeld 5: Kommunikation + Information

Aus der Einführung zu Handlungsfeld 5 Information + Kommunikation ergeben sich wie folgt Handlungsempfehlungen zu folgenden Themenaspekten:

Gestaltung von Kommunikations- und Informationsstrukturen und -prozessen im Rahmen des digitalen Wandels

individuelle Informations- und Kommunikationsbedürfnisse und die Kommunikationskultur

Gestaltung von Kommunikations- und Informationsstrukturen und -prozessen im Rahmen des digitalen Wandels

Die Planungs- und Gestaltungsverantwortung der Kommunikations- und Informationsstrukturen und -prozesse im Rahmen des digitalen Wandels liegt vor allem bei der Organisationsführung unter Einbezug der betrieblichen Interessenvertretungen - und auf operationaler Ebene bei den Führungskräften und bei Beschäftigten im Rahmen ihrer Selbstverantwortung.

Seitens der Organisationsführung sind insbesondere strategische Möglichkeiten zur Veränderung beziehungsweise zur Modifikation von Kommunikations- und Informationsstrukturen zu prüfen. Kommunikationsstrukturen definieren die Art und Weise, wie der Informationsfluss in einem Team, einer Gruppe oder der gesamten Organisation verläuft/geregelt ist. Durch die Vielzahl der digitalen Medien besteht eine Aufgabe darin, die Strukturen innerhalb der Organisation zu definieren. Das heißt, es ist zu definieren, wann und auf welche digitalen Medien zu Kommunikationszwecken zurückgegriffen wird. Diesbezüglich sollten Bedarfe innerhalb der Organisation analysiert werden und vor allem auf die Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Optionen geachtet werden.

Generell werden Kommunikationsstrukturen zwischen zentralisierten und dezentralisierten Strukturen unterschieden, die im Zuge der Digitalisierung ausdifferenzieren sind. Während in einer zentralisierten Kommunikationsstruktur die Führungskraft den Informationsaustausch lenkt (Führungskraft als zentrale Figur) wird dies bei einer dezentralisierten Kommunikationsstruktur von der gesamten Gruppe übernommen. In der Organisationspsychologie wird davon ausgegangen, dass zentralisierte Kommunikationsstrukturen, in der die Führungskräfte im Mittelpunkt stehen, bei einfachen Aufgaben schneller und fehlerfreier zur Lösung führen (z. B. bei dem Fragen nach Rat und dem Verteilen von Information aus höheren Führungsebenen). Sobald komplexere Aufgaben in (vernetzter) Teamarbeit gelöst werden sollen, kann dies schnell die Informationsverarbeitungskapazität einzelner Führungskräfte übersteigen (Rosenstiel 1995). Die mit der Digitalisierung einhergehenden Veränderungen bezüglich der Personalführung unterstreichen die Relevanz der dezentralen Kommunikationsstrukturen.

Durch die zunehmende Vernetzung von Teams sowie durch zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten können einzelne Führungskräfte ganze Arbeitsprozesse nur noch selten inhaltlich unterstützen. Die Ergebnisverantwortung aber dagegen bleibt bei der Führungskraft und kann nicht auf die Teams und Beschäftigten übertragen werden. Führungskräfte sind somit gehalten, den geregelten Informationsaustausch unter anderem durch klare (dezentralisierte) Kommunikationsstrukturen in den Abteilungen oder kollaborierenden Teams zu etablieren. Dezentralisierte Kommunikationsstrukturen sind in Bezug auf moderne Arbeitsprozesse unumgänglich, aber bisweilen nicht in allen Situationen umsetzbar oder angebracht. Beispielsweise ist der zentral geregelte Informationsaustausch notwendig, um den Kontakt zwischen den höheren Führungsebenen und den Beschäftigten zu gewährleisten. Auch bei eskalierenden Konfliktsituationen sollten Führungskräfte den Austausch zwischen den Parteien zentral steuern. Grundsätzlich besteht also die Notwendigkeit, dass sich alle Führungsebenen mit den unterschiedlichen Kommunikationsstrukturen auseinandersetzen, diese im Zuge der Digitalisierung/Arbeit 4.0 neu austarieren, und innerhalb der Organisation klar definieren. **Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen:**



Implementierungsmotiv hinterfragen und geeignete Maßnahmen ableiten

Bei der Gestaltung von externen Kommunikations- und Informationsstrukturen und -prozessen ist neben Markt-, Kosten-, Qualitäts-, Zeit-, Effizienzmotiven oder sonstigen unternehmensstrategischen Überlegungen parallel der Nutzen (oder die Risiken) für Beschäftigte und Führungskräfte im Sinne Güter digitaler Arbeit zu hinterfragen, zu analysieren und Optimierungsmaßnahmen zur Gewährleistung Güter digitaler Arbeit sind abzuleiten.

Ins Risikomanagement integrieren und kontrollen

Kommunikation und Information ist eine intervenierende Variable sowohl für Leistung (des Einzelnen, der Teams und der gesamten Organisation) als auch für Motivation und Zufriedenheit bis hin zur psychischen Gesundheit der Beschäftigten und Führungskräfte. Kommunikations- und Informationsprozesse und -strukturen sind aus diesem Grunde ins Risikomanagement einer Organisation zu integrieren und kontinuierlichen zu kontrollen. Ein Abgleich von Kommunikations- und Informationsinhalten, -methoden und -strukturen, -medien, -bedürfnissen und auch -verhalten der Akteure ist zu empfehlen.





Kommunikationsdiagnostik durchführen

Zur Gestaltung von Kommunikations- und Informationsstrukturen ist eine Analyse (organisationsweit, Bereiche oder Abteilungen) hilfreich, welche eben diese beleuchtet, Stärken und Optimierungspotenziale aufzeichnet, Bedürfnisse der Akteure hinterfragt und Handlungsmöglichkeiten und Maßnahmen ableitet.

Beispielhafte Fragen wären:

- > Inwieweit haben sich durch die Digitalisierung die Kommunikationskanäle und -medien verändert? Welche digitalen und analogen Kommunikationsmittel werden (vermehrt) eingesetzt?
- > Welche Auswirkungen haben diese Veränderungen auf die Schnelligkeit und Qualität der Informationen? Wie hat sich die Informationsmenge verändert?
- > Wie stark ist die interne Kommunikation (bezüglich der Arbeitsaufgaben) auf die Interessen und Bedürfnisse von Beschäftigten ausgerichtet?
- > Wie sind die Kommunikations- und Informationswege festgelegt? Gibt es klare Strukturen, Verantwortlichkeiten, definierte Informationswege?
- > Wie hat sich durch die Nutzung der elektronischen Medien (wie E-Mail) die Kommunikationskultur verändert?
- > Welche Auswirkungen hat das auf den respektvollen und wertschätzenden Umgang miteinander? Werden die Kontakte unpersönlicher?
- > Werden die Kommunikationstechnologien angemessen eingesetzt?
- > Welche Möglichkeit bietet die Digitalisierung, die interne Unternehmenskommunikation zu verbessern?

Über Dokumentenmanagement und Dokumenten-Workflow ausreichend aufklären

Durch die vielfältigen und zahlreichen Kommunikations- und Informationsmedien haben Organisationen mit einer Vielzahl von Dokumenten zu tun: Originaldokumente in Papierform wie Briefe oder Verträge, halbelektronische Dokumente wie Faxe sowie elektronische Dokumente wie E-Mails und Dateien. Hier unterstützen Dokumentenmanagement-Systeme (DMS) in Kombination mit intelligenten Workflows mit dem Ziel, Geschäftsprozesse zu optimieren, Informationsmenge und Informationsvielfalt zu managen und den administrativen Aufwand zu verringern. Die drei Komponenten Archivierung, Dokumentenmanagement und Workflow-Management (auch BPM, Business Process Management) werden auch unter dem Begriff ECM (Enterprise Content Management) zusammengefasst. Dokumentenmanagement ist also zunächst nicht eine technische Fragestellung, sondern ein Problem der Informationslogistik (Smart Engineering Online 2017).

Allgemeine Handlungsempfehlungen zur Ausgestaltung eines ECM und zur Festlegung eines Dokumenten-Workflows lassen sich aufgrund der hohen Diversität der Ausgestaltung solcher Systeme an dieser Stelle nicht unterbreiten. Dennoch ergeben sich allgemeine Handlungsempfehlungen in Bezug auf die Aufklärung und Information der Beschäftigten bei der (strategischen) Einführung beziehungsweise Unterstützung von Mitarbeitenden zur Gewährleistung guter digitaler Arbeit im Rahmen von Dokumenten-Workflows.

Zu folgenden Punkten sollte die Organisationen Antworten finden und die Mitarbeiterschaft entsprechend aufklären, informieren und unterstützen:

- Zielsetzung der Einführung eines solchen Systems (kurz-, mittel- und langfristig)
- integrierte Geschäftsprozesse und Inhalte (z. B. elektronische Akten oder Archive, Formularmanagement, Vorgangsbearbeitungen, digitale Entscheidungsroutrinen, elektronische Postkörbe, digitale Projektdokumentationen und -steuerungen)
- notwendige/geplante organisatorische Veränderungen
- Vorgehensweise/Projektplanung der Implementierung inklusive Zeitachsen (Veränderungsmanagement)
- technische Komponenten: Hard- und Software
- Integration der betroffenen Akteure (insbesondere der Beschäftigten) und deren betrieblichen Interessenvertretungen im Sinne der systemischen Organisationsentwicklung in die Planung, Projektierung, Konzeption, Implementierung, Probephase etc. bis zum Routinebetrieb
- neue, verbindliche Begrifflichkeiten für die Systembewältigung und -nutzung
- Vorteile und Nutzen (für Beschäftigte und Führungskräfte, einzelne Bereiche, Teams, interne und externe Schnittstellen, die gesamte Organisation, Kundinnen und Kunden, Lieferanten und weitere Stakeholder)
- Nachteile, Risiken und Gefahren sowie Vorbeugemaßnahmen gemäß Risikomanagement
- Informationsmanagement über das Vorhaben (z. B. Betriebsversammlungen, Workshops, Broschüren, Beschäftigtenzeitschrift, Informationsveranstaltungen)
- Unterstützung von betroffenen Beschäftigten und Führungskräften, durch entsprechend konzipierte Schulungen und Trainings
- Unterstützung von betroffenen Mitarbeitenden und Führungskräften nach Einführung und im laufenden Betrieb, durch beispielsweise Mentoren oder feste Ansprechpartner
- Ansprache und Unterstützung der Digitalen Natives und der Digitalen Immigrants
- Umgang und Kultur sowie Foren und Methoden zum Umgang mit Fragen, Befürchtungen, Ängsten und Widerständen seitens der (insb. betroffenen) Beschäftigten

Informations- und Kommunikationsstruktur und -prozesse erarbeiten und in einer Matrix abbilden

Ratsam ist, Kommunikationsmatrizen über alle Hierarchieebenen hinweg zu erstellen, damit Informationswege klar definiert und dokumentiert werden. Mit einer Kommunikationsmatrix kann ebenso geregelt werden, welche Informationen und Kommunikationsstränge über analoge beziehungsweise digitale Foren abgehandelt werden.



Die folgende Vorgehensweise zur Erstellung einer solchen Matrix ist zu empfehlen:

1. Analyse der Stakeholder und Adressaten: Wer braucht welche Information?
Welche Kommunikation ist gewünscht? Mit welchen Zielen? Mit welchen Inhalten?
2. Auswahl der Kommunikationsformate: Welche Medien werden eingesetzt?
Was analog? Was digital?
3. Erstellung einer Kommunikationsmatrix gemäß der fünf W-Fragen
(siehe unten)
4. Controlling der Kommunikation- und Informationsstruktur und -prozesse
(siehe oben)

Die Kommunikations- und Informationsmatrix sollte folgende fünf Kriterien beinhalten:

Kommunikations- und Informationsmatrix		
1	Wen	Stakeholder, Empfängerinnen/Empfänger
2	Was	Ziele und Inhalte
3	Wie	Formate, digital vs. analog, Medien
4	Wer	verantwortlicher Senderinnen/Sender
5	Wann	Frequenz, Zeiten



Besprechungsmatrix als Teil der Kommunikationsmatrix erstellen

Bei definierten zweiseitigen statt einseitigen/digitalen Formaten (laut Matrix – siehe oben) in Form von Besprechungen und Meetings mit mehreren Teilnehmenden ist eine Ergänzung der oben erwähnten Matrix um eine Sonderform Besprechungsmatrix zu etablieren. Diese sichert, dass durch unregelmäßige Besprechungen nicht auf digitale, einseitige Kommunikations- und Informationsmedien ausgewichen wird.

Beispielhafte Inhalte einer Besprechungsmatrix:

Titel der Besprechung	Beschlussfähigkeit	Umgang mit Tagesordnungspunkten
Teilnehmendekreis	Einladung und Einladender	Geschäftsordnung (GO)
Hauptverantwortliche Personen	Terminplanung	Moderation
Besprechungsinhalte	Intervall	Protokollführung, Ablage, Verteiler, Umsetzungskontrolle
Vertretungsregelung	Dauer	Weiteres und Besonderheiten

Gesprächsergebnisse und Informationen sorgfältig und vollständig dokumentieren

Viele Informationen werden über digitale Medien kommuniziert. Hierbei besteht das Risiko, dass wichtige inhaltliche Aspekte der überbrachten Informationen (z. B. Entscheidungen, Absprachen, Sachinhalte) in überfüllten E-Mail-Postfächern verloren gehen oder in Vergessenheit geraten. Um dem entgegenzuwirken ist es ratsam, E-Mail-Programme mit einer logischen, verbindlichen Ordnerstruktur zu versehen, in diesem Bereich Fortbildungsmaßnahmen anzubieten und weitere Regelungen zu treffen, wie mit der Dokumentation von Information umgegangen wird. Beispielsweise könnten tabellarische Listen hilfreich sein, die nach Themenbereichen (Projekt XY, Kommunikation mit Abteilung oder Kunden XY) und Daten (DD/MM/YY oder Sitzung XY) sortiert werden.

Der Informationsflut entgegenwirken

Es ist zu prüfen, ob innerhalb der Teams oder anderweitig zusammenarbeitenden Beschäftigten (z. B. im Rahmen von Projektarbeiten) von Telefon- und E-Mail-Kommunikation als Hauptinformationsmittel abgewichen werden kann und anstelle dessen interne Blogs oder Sharepoints zu nutzen sind. In diesen können sowohl allgemeine, themenrelevante Informationen sowie spezifische Fragen für alle Beteiligten zugänglich und kommentierbar dargestellt werden. Dadurch wird die Menge an gesendeten und empfangene E-Mails gesenkt und ein klarerer und strukturierter Informationsaustausch ist gewährleistet.



Technische Ausstattung sicherstellen

Zur Sicherstellung Guter digitaler Arbeit im Rahmen der Kommunikations- und Informationsprozesse sind entsprechende technische Ausstattungen für die Beschäftigten zu gewährleisten. Dies gilt sowohl für die Hardware als auch für eine entsprechende Software, die für die Belange der Arbeitstätigkeiten entsprechend gewählt wurde.

Feste und verbindliche Kommunikationszeiten schaffen

Verbindliche Regelungen zu Kommunikationszeiten helfen insbesondere bei der Gestaltung tätigkeitsrelevanter Kommunikation außerhalb von Büro-/Geschäftszeiten (Thema Entgrenzung). Reaktionszeiten (z. B. maximal innerhalb von 12 Stunden) auf E-Mail-Anfragen oder verpasste Anrufe gehören ebenso zu diesen Regelungen. Störungsfreie Zeiten zum kontinuierlichen, konzentrierten Arbeiten sind (wenn möglich) zu definieren.

Standardisierten Kommunikationskodex entwickeln und implementieren

Vor allem über Team- und Abteilungsstrukturen der Organisation hinaus sollte eine standardisierte Meldeformel und ähnliches für die häufig genutzten Medien (insbesondere E-Mail und Telefon) definiert werden, um Konflikten und Missverständnissen vorzubeugen und eine Kultur der gegenseitigen Wertschätzung auch über digitale Medien zu etablieren.

Keine Privattelefone nutzen

Es ist darauf zu achten, dass sich Beschäftigte nicht verpflichten Privattelefone zur Ausführung ihrer Arbeit zu nutzen.

Entgrenzung vermeiden

Der Entgrenzung durch z. B. die ständige Erreichbarkeit von Beschäftigten per Telefon, Smartphone, E-Mails und ähnlichem ist organisatorisch entgegenzuwirken.



Individuelle Informations- und Kommunikationsbedürfnisse und Kommunikationskultur

Im Rahmen der Digitalisierung/Arbeit 4.0 hat sich die Möglichkeit der zu nutzenden Medien zum Informations- und Kommunikationsaustausch vervielfältigt (siehe auch Kapitel 3.5). Zudem setzen Beschäftigte oftmals sehr unterschiedliche Prioritäten und haben verschiedene Vorlieben bei der Kommunikation und dem Austausch von Informationen innerhalb und außerhalb ihrer Teams.

Insbesondere bei Digitalen Natives liegt es nahe, dass sehr unterschiedliche Vorstellungen und Bedürfnisse in Bezug auf Informationsaustausch und bei der Wahl der Kommunikationsmedien im Vergleich zu Beschäftigten anderer Generationen (Digitalen Immigrants) bestehen. Die Personalführung sollte diese Unterschiede innerhalb der Organisation analysieren, um Missverständnissen, die zwischen solchen demographisch sehr unterschiedlichen Gruppen zum Tragen kommen können, entgegenzuwirken.

Hinzu kommt, dass die Zusammenarbeit beziehungsweise der Informationsaustausch und die Kommunikation zwischen Beschäftigten durch räumliche Distanz bei zum Beispiel ortsunabhängigen Arbeiten oder vernetzten Teams deutlich erschwert wird. Speziell in Bezug auf den Umgang mit Konflikten tendieren Beschäftigte bei hauptsächlich digitaler Kommunikation dazu, diese zu eskalieren. Sowohl inhaltliche Problemstellungen als auch persönliche Konfliktsituationen werden häufig nicht oder zu spät in einem 4-Augen-Setting thematisiert oder werden durch unzureichende Kommunikation (beispielsweise im E-Mail-Kontakt) noch verschärft. Dementsprechend sollten Beschäftigte neben Schulungen zur digitalen Kommunikation, um einen geregelten Informationsaustausch zu gewährleisten, speziell auch für kommunikative Hygienefaktoren sensibilisiert werden und in der Lage sein, auf die individuellen Informations- und Kommunikationsbedürfnisse des Gegenübers unter Beachtung betrieblicher Regelungen einzugehen.

Durch die digitale Heterogenität in Organisationen und der ortsunabhängigen Arbeit besteht somit die Notwendigkeit, dass sich Leitungsebenen, Personal(-entwicklungs)verantwortliche und Führungskräfte verstärkt den diesbezüglichen Bedürfnissen der Beschäftigten stellen und auch durch gezielte Bedarfsanalysen Verfahren und Regelungen ableiten.

Weitere Aspekte zu dem Thema Kommunikationsbedürfnisse und Kommunikationskultur sind in Kapitel 5.2 unter der Überschrift Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden und die Kommunikationskultur aufgeführt.

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen:



Mediennutzung innerhalb von Teams vereinbaren

Führungskräfte sollten die Bedürfnisse ihrer Beschäftigten zur Nutzung der Kommunikationsmedien analysieren/erfragen und Anwendungsregeln im Konsens mit dem Team vereinbaren. Aufgabe der Führung ist es, Vor- und Nachteile beziehungsweise Chancen und Risiken der einzelnen Medien bewusst zu machen und gegebenenfalls auch Grenzen zu definieren. Hierbei ist festzulegen, inwieweit die Beschäftigten in den Teams präferieren analog oder digital zu kommunizieren. Grundsätzlich ist verstärkt darauf zu achten, dass ausreichende Foren für eine zweiseitige Kommunikation für einen gemeinsamen Dialog vorzufinden sind. Team- und Arbeitsbesprechungen durch digitale Foren zu ersetzen stößt inhaltlich schnell an Grenzen und gefährdet im erheblichen Maße die Kommunikationskultur.

Zufriedenheit bezüglich des Informationsaustausches und der Kommunikation in Abteilungen und Teams evaluieren

Im Rahmen von Workshops, Beschäftigtenbefragungen oder anderen Foren ist zu evaluieren wie Mitarbeitende die Effizienz und Effektivität sowie allgemeine Reglementierungen bezüglich des Informationsaustausches und den Kommunikationsstrukturen der Organisation bewerten. Ein verantwortliches Gremium ist zu etablieren, welches die Evaluationsergebnisse auswertet und Ideen und Umsetzungspläne zur Optimierung vorbereitet und gemeinsam mit den Entscheidern und auch den betrieblichen Interessensvertretern diskutiert.

Mediennutzung zwischen Beschäftigten und Führungskraft vereinbaren

Da Teams sehr divers besetzt sind, ist es für Führungskräfte ratsam, die persönlichen Kommunikationsbedürfnisse der Beschäftigten zu ersuchen, um eine zweiseitig zufriedenstellende Kommunikation auch zwischen Führungskraft und Beschäftigtem zu gewährleisten. Führungskräfte müssen persönlich ansprechbar sein und dürfen ihren Führungsprozess nicht ausschließlich digital steuern.

Persönliche (Face-to-Face) Treffen einplanen

In Falle von ortsunabhängig operierenden Teams muss eine Führungskraft die Möglichkeit haben, regelmäßig (z. B. monatlich) Beschäftigte persönlich in Einzel- und Gruppengesprächen zu kontaktieren. Dies gilt umso mehr bei Konfliktsituationen im Team.

Digitale Professionals entwickeln

Führungskräfte sind dazu angehalten, Beschäftigte fordernd dabei zu unterstützen (durch gezielte Fortbildungen aber auch im persönlichen Gespräch), im Team ein geeignetes digitales Verhalten zu entwickeln, das an einen (digitalen) Verhaltenskodex der Organisation angelehnt ist.

Diverse Teams gestalten

Eine bewusste und gezielte Vermischung (wo möglich) von digitalen Natives und digitalen Immigrants innerhalb einzelner Teams und Abteilungen wäre ratsam, um eine homogene Kommunikationskultur in der Organisation zu etablieren. Vor allem zwischen kollaborierenden Teams (wobei beispielsweise ein Team hauptsächlich aus Mitgliedern besteht, die mit der Digitalisierung aufgewachsen sind und ein anderes Team eher von digitalen Immigrants besetzt ist) besteht ein erhebliches Risiko für Missverständnisse, die zum einen leistungs-senkend und zum anderen frustrations-steigernd wirken und ein hohes Konfliktpotenzial zwischen diesen Teams oder Teamvertretern bergen. Das Vermischen dieser demographisch sehr unterschiedlichen Beschäftigtengruppen kann das Verständnis für die verschiedenen Bedürfnisse fördern und somit einhergehenden Problemen entgegenwirken.



Digitale Moderatoren qualifizieren

Seitens der Personalentwicklung oder Fort- und Weiterbildungsverantwortlichen sind Weiterbildungsmaßnahmen anzubieten, die sich speziell auf Aspekte der Moderation von digitalen Meetings (im Rahmen von Video- und Telefonkonferenzen) beziehen. Es sind bei der Weiterbildungs-konzeption technischen Aspekte (Handhabung der Hard- und Software), organisationale Aspekte (insbesondere Logistik und Zeitplanung internationaler digitaler Konferenzen) und (schwerpunktmäßig) Moderationsaspekte zu berücksichtigen.

E-Mail-Knigge verabschieden

Für E-Mails als eines der wichtigsten digitalen Kommunikationsmittel sind einheitliche und verbindliche Regeln zu vereinbaren (zum Beispiel in Form einer Organisationsanweisung).

Beispielhafte Inhalte einer E-Mail-Knigge:

- > Notwendigkeit von E-Mails im Vergleich zu anderen Medien und dem persönlichen Gespräch
- > rechtliche Verbindlichkeit von E-Mails
- > E-Mails mit vertraulichem und persönlich-vertraulichem Inhalt
- > Abwesenheitsmeldungen
- > E-Mail-Verteiler und Adressaten
- > Anreden/Gruß/Signaturen
- > Betreffzeile
- > E-Mail-Inhalte, Bearbeitung von E-Mails
- > Anlagen und Verlinkungen
- > Sendeoptionen
- > Ablage der E-Mails

Missverständnissen bei digitaler Kommunikation vorbeugen

Rückfragen stellen, um Missverständnisse und Verstimmungen zu vermeiden, Wirkung der eigenen Kommunikation regelmäßig überprüfen und E-Mails vor dem Versenden noch einmal kritisch auf zweideutige Formulierungen und Reizwörter überprüfen, sollte als allgemeiner Verhaltenskodex verabschiedet werden.

Kommunikationsanlass reflektieren

Informationsweitergabe kann teilweise via E-Mail oder Telefon abgehandelt werden, Konflikte jedoch sollten immer im persönlichen Gespräch angesprochen werden.



IMPRESSUM

Herausgeber

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

Satz/Layout

spätemitschwalb GmbH
www.spaetemitschwalb.de

Autoren

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

Druck

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

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

Stand

Lüneburg, November 2017

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



Niedersachsen. Klar.

Auszug aus Band 2

Handlungsempfehlungen
zur Gestaltung von guter digitaler Arbeit
im Dienstleistungsbereich
www.gutedigitalearbeit.de

Stand: Dezember 2018

Das Projekt „Gute digitale Arbeit in Finanzdienstleistungen und Versicherungen gestalten“ wird im Rahmen des Programms „Fachkräfte sichern, weiterbilden und Gleichstellung fördern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert. Das Projekt läuft bis 31. August 2021. Im Rahmen des Projekts wurde die Website www.gutedigitalearbeit.de erstellt.

