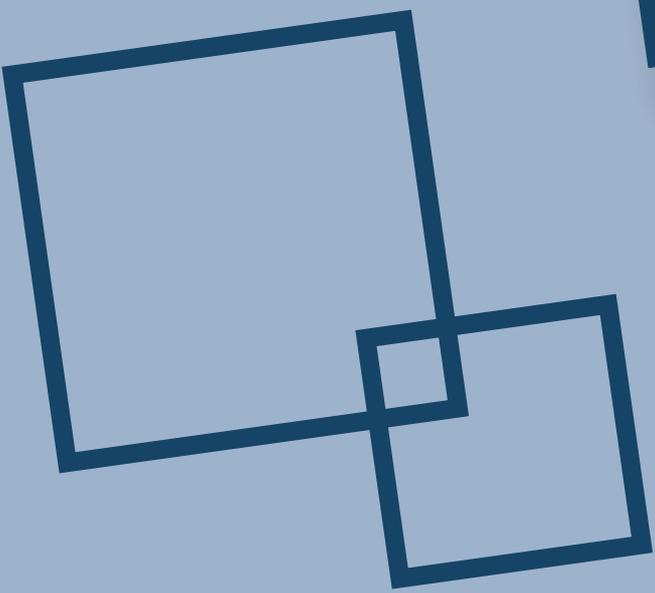




**INSTRUMENTENMANUAL**  
zur Gestaltung von  
guter digitaler Arbeit im  
Dienstleistungsbereich

Modul 4 –  
Gesundheit & Zufriedenheit



**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

M1-5.7 **Kurzbeschreibung der Erhebungsmethoden pro Instrument (pro Modul)**

| Analyseinstrument |   | Methode  | Beteiligte Personen: Interviewpartner/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 4 (M4) GESUNDHEIT + ZUFRIEDENHEIT

## M4.1 Zielsetzung des Instrumentes

- › Analyse der gegenwärtig empfundenen Be- und Entlastungen von Beschäftigten im Kontext der Arbeit 4.0/Digitalisierung
- › Analyse der gegenwärtig empfundenen Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (Work-Life-Balance, Flexibilität versus Entgrenzung) im Kontext der Arbeit 4.0/Digitalisierung
- › Analyse der vorhandenen Strukturen, Aktivitäten und Angebote, sowie der wahrgenommenen Führungsverantwortung in einer Organisation zur Gesunderhaltung ihrer Beschäftigten bzw. der Gesundheitskompetenz der Beschäftigten selbst
- › Analyse der Gestaltung und Inhalte der Arbeit (-saufgabe) in Bezug auf gesundheitsrelevante Aspekte
- › Ermittlung von Erfolgs- und Misserfolgskriterien zur Gesunderhaltung von Beschäftigten zur späteren Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen

## M4.2 Anwendungsbereiche

- › Organisationsdiagnostik/Ist-Analyse
- › Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen zur Gestaltung guter digitaler Arbeit innerhalb von Organisationen oder einer Abteilung im Dienstleistungsbereich mit dem Fokus auf Gesundheit und Zufriedenheit
- › Sensibilisierung für relevante Handlungsfelder und Fragestellungen zum Thema Arbeit 4.0/Digitalisierung und deren Auswirkung auf die Gesundheit und Zufriedenheit der Beschäftigten



#### M4.3 **Kurzbeschreibung**

- › Siehe nebenstehenden grauen Kasten zum Instrument

#### M4.4 **Zielorganisation/Branche**

Organisationsgröße:

- › kleine, mittlere und große Organisationen

Branche/Bereich:

- › Dienstleistungssektor



Das Instrument thematisiert folgende elf Themen:

- 1 Klärung des Begriffs Digitalisierung als Grundlage des Interviews
- 2 Formen der Digitalisierung
- 3 Belastungen, Beherrschbarkeit, Symptome und Entlastungen durch Digitalisierung
- 4 Work-Life-Balance/ Vereinbarkeit
- 5 Flexibilität versus Entgrenzung (Arbeitszeit und Arbeitsort)
- 6 Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement Arbeitgeber/betriebliche Interessenvertretung
- 7 Gesundheitskompetenz
- 8 Teilhabe
- 9 Gestaltung und Inhalte der Arbeit (-saufgabe)
- 10 Soziale Eingebundenheit
- 11 Ängste

## M4.5 **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

## M4.6 **Methode: halb-standardisiertes Interview**

Methode:

- halb-strukturiertes Interview (Interviewleitfaden siehe Anhang M4.1)
- Es ist empfehlenswert eine ausreichende Anzahl an Teilnehmenden für die Einzelinterviews festzulegen, um zu gewährleisten, dass die ausgewählten Interviewteilnehmenden (Stichprobe) die Zielgruppe (Führungskräfte und Beschäftigte ohne disziplinarische Führungshoheit) innerhalb des Untersuchungsgegenstandes (Organisation/Bereich/Abteilung o.ä.) ausreichend repräsentieren.
- Um Verständnisschwierigkeiten im Interview vorzubeugen, sind Begrifflichkeiten im Rahmen der Digitalisierung im Interviewleitfaden (Anlage M4.1 und M4.2) ggf. an die jeweilige Organisation anzupassen (z.B. „Home-Office“ statt „Teleworking“).

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 M4.1), 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 11 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))

## M4.7 **Interviewdauer**

- Der Interviewleitfaden (Anhang M4.1) enthält eine Fragenanzahl, die je nach Dauer und Intensität der Antworten des Interviewten und je nach thematischen Abweichungen, Vertiefungen etc. eine Interviewdauer 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 „Gesundheit und Zufriedenheit im Rahmen der Digitalisierung“ zu verstehen.



## M4.9 Benötigte Dokumente



### Interviewleitfaden

(siehe Anhang M4.1)

- > Leitfaden des halb-strukturierten Interviews geordnet nach insg. 11 Clustern
- 



### Fragebogen: Ausmaß und Form der digitalen Arbeit

(siehe Anhang M4.2)

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



### Protokoll/Ergebnisdokumentation: Organisationsanalyse Modul Gesundheit + Zufriedenheit

(siehe Anhang M4.3)

- > 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 besitzen.
  - > Hilfreich z.B. sind: Betriebs-/Dienstvereinbarungen, Mitbestimmungsvorlagen, Tarifvereinbarungen, Konzepte und weitere Informationen aus dem Gesundheitsmanagement der Organisation, Konzepte und weitere Informationen aus der Personalentwicklung der Organisation, Personalbefragungen und deren Ergebnisse.
-

## M4.10 Protokollierung, (Ergebnis-) Dokumentation/Auswertung

### Protokollierung während des Interviews

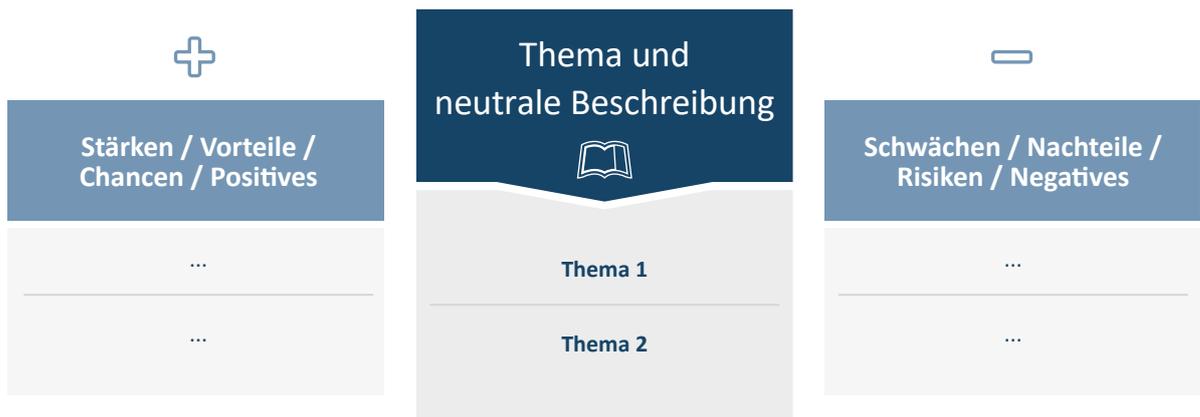
- > Die Protokollierung während des Interviews richtet sich nach den Vorlieben der Interviewenden und ist abhängig davon, ob den Interviewenden eine protokollierende Person zur Seite steht oder ob Interviewdurchführung und Protokollierung während des Interviews in einer Hand liegen.
- > Möglichkeiten 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 folgendem Muster im Anschluss an das Interview (vollständige Protokollvorlage siehe Anhang M4.3):



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

| <br><b>Stärken / Vorteile / Chancen / Positives</b>  | <b>Thema und neutrale Beschreibung</b><br>  | <br><b>Schwächen / Nachteile / Risiken / Negatives</b>  |
|---|--|--|
| <p>...</p> <p>Genannte Erfolgsfaktoren für „Beherrschbarkeit“:<br/>Mut, „Nein“ zu sagen, Prioritätensetzung durch den Vorgesetzten oder die Vorgesetzte einzufordern sowie insgesamt ausreichend Zeit, sich mit neuer Technik/Software vertraut zu machen“</p> <p>Führungskräfte nehmen an Pflichtmodul „Gesundes Führen“ im Rahmen der Führungskräfteausbildung teil</p> <p>Eingeführte „Aktive Pause“ (gestaltet durch interne Trainerinnen und Trainer; 10 Minuten Gymnastik am Arbeitsplatz)</p> <p>...</p> | <p><b>Beherrschbarkeit der Belastungen</b></p> <p>&gt; Grundsätzlich gegeben</p> <p><b>Verantwortung für Gesunderhaltung</b></p> <p>&gt; Wird grundsätzlich zu 50% dem Beschäftigten und zu 50% dem Arbeitgeber zugeschrieben</p> <p>...</p> | <p>...</p> <p>Ältere Beschäftigte (nicht „digital natives“) benötigen mehr Zeit, sich mit neuer Technik/Software vertraut zu machen; dies wird kaum berücksichtigt</p> <p><b>Die Tabelle ist beispielhaft</b></p> <p>...</p> |



M4.11

## 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 Gesundheit + Zufriedenheit Interviewleitfaden: Gesundheit + Zufriedenheit

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| 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 Belastungen, Beherrschbarkeit, Symptome und Entlastungen durch Digitalisierung
- 4 Work-Life-Balance/Vereinbarkeit
- 5 Flexibilität versus Entgrenzung (Arbeitszeit und Arbeitsort)
- 6 Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement Arbeitgeber/betriebliche Interessenvertretung
- 7 Gesundheitskompetenz
- 8 Teilhabe
- 9 Gestaltung und Inhalte der Arbeit (-saufgabe)
- 10 Soziale Eingebundenheit
- 11 Ängste

## 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 Belastungen, Beherrschbarkeit, Symptome und Entlastungen durch Digitalisierung

|     |  |
|-----|--|
| 3.1 | <b>Fragen: Wahrgenommene Auswirkung allgemein</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Inwiefern hat die Digitalisierung aus Ihrer Sicht Auswirkungen auf die physische und psychische Gesundheit von Menschen?</li></ul>   |
| 3.2 | <b>Fragen: Empfundene Belastungen allgemein</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Welche konkreten Belastungen, die Sie erleben, erklären Sie sich mit der voranschreitenden Digitalisierung bzw. deren Auswirkungen?</li></ul>  |
| 3.3 | <b>Anmerkungen/Hinweise:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Die folgenden Fragen zu spezifischen Belastungen können in Ergänzung zu Frage 3.2 gestellt werden (vertiefende Ergänzungsfragen).</li></ul> <b>Fragen: Empfundene Belastungen spezifisch</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Haben Sie den Eindruck, durch die Technologie/Digitalisierung schneller und/oder mehr arbeiten zu müssen (Arbeitsverdichtung)?</li><li>▪ Haben Sie manchmal das Gefühl, Ihre Arbeit nicht während Ihrer Arbeitszeit bewältigen zu können (quantitativer Aspekt)?</li><li>▪ Belastet Sie die Art Ihrer (digitalen) Aufgaben und Tätigkeiten (qualitativer Aspekt)?</li><li>▪ Erleben Sie Unterbrechungen (z.B. durch eingehende Anrufe, E-Mails) und Fremdbestimmung (durch Technik) als Belastung?</li><li>▪ Erleben Sie Belastungsfaktoren durch Umgebungsfaktoren/ergonomische Belastungen (z.B. Lärm, Licht, Schreibtisch, Stuhl)?</li><li>▪ Erleben Sie Belastungen durch die Gestaltung der digitalen Arbeitsmittel (z.B. Anwendbarkeit/Nutzerfreundlichkeit der Software, Qualität der Hardware, Support)?</li></ul> |
| 3.4 | <b>Anmerkungen/Hinweise:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Belastungen sind zunächst nicht per se negativ. Belastungen müssen jedoch beherrschbar sein, damit sie keine negativen Auswirkungen auf die Gesundheit haben.</li></ul> <b>Fragen: Beherrschbarkeit</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Haben Sie grundsätzlich das Gefühl, Ihre geschilderten Belastungen beherrschen zu können?</li><li>▪ <b>Bei „Ja“:</b> Was sind aus Ihrer Sicht Ihre zentralen persönlichen Kompetenzen/Ressourcen, die es Ihnen ermöglichen, diese Belastungen zu beherrschen?</li><li>▪ <b>Bei „Ja“:</b> Inwiefern trägt der Arbeitgeber dazu bei, diese Belastungen beherrschen zu können?</li><li>▪ <b>Bei „Nein“:</b> Was sind aus Ihrer Sicht die Ursachen dafür, dass Sie die genannten Belastungen nicht als beherrschbar erleben?</li></ul>  |

|     |   |
|-----|---|
| 3.5 | <p><b>Anmerkungen/Hinweise:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bei (gefühlter) Nicht-Beherrschbarkeit der erlebten Belastungen drohen auf Dauer physische oder psychische Symptome oder gar Erkrankungen.</li> <li>▪ Es ist schwierig zwischen privaten und beruflichen Ursachen für Symptome/Erkrankungen zu trennen. Bedeutsam ist jedoch, das subjektive Erklärungsmodell eines Menschen für empfundene Symptome/Erkrankungen (persönliche Attribution).</li> </ul> <p><b>Fragen: Empfundene Symptome/vorhandene Erkrankungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verspüren Sie in letzter Zeit körperliche Symptome (z.B. Kopf- oder Rückenschmerzen, anfälliges Immunsystem)?</li> <li>▪ <b>Bei „Ja“:</b> Welche?</li> <li>▪ <b>Bei „Ja“:</b> Inwieweit führen Sie diese auf die Belastungen durch die veränderte Arbeitswelt und die fortschreitende Digitalisierung zurück?</li> <li>▪ Verspüren Sie in letzter Zeit psychische Symptome (z.B. Verstimmungen, emotionale Erschöpfung/Gefühl von „ausgebrannt sein“)?</li> <li>▪ <b>Bei „Ja“:</b> Welche?</li> <li>▪ <b>Bei „Ja“:</b> Inwieweit führen Sie diese auf die Belastungen durch die veränderte Arbeitswelt und die fortschreitende Digitalisierung zurück?</li> </ul> |
| 3.6 | <p><b>Fragen: Empfundene Entlastungen allgemein</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erleben Sie eine Entlastung/Entlastungen, die Sie sich mit der fortschreitenden Digitalisierung erklären?</li> <li>▪ <b>Bei „Ja“:</b> Welche?</li> </ul>   |
| 3.7 | <p><b>Anmerkungen/Hinweise:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die spezifischen Fragen zur empfundenen Entlastung können in Ergänzung zu Frage 3.6 gestellt werden (vertiefende Ergänzungsfragen).</li> </ul> <p><b>Fragen: Empfundene Entlastungen spezifisch</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Werden Arbeitsabläufe leichter?</li> <li>▪ Erleben Sie eine Zunahme an Effizienz und/oder Effektivität?</li> <li>▪ Wird die Organisation der Arbeit leichter?</li> <li>▪ Erleben Sie eine Zunahme an Flexibilität?</li> <li>▪ Erleben Sie eine körperliche Entlastung?</li> </ul>   |
| 3.8 | <p><b>Fragen: Best Practice – Belastungen, Beherrschbarkeit, Symptome und Entlastungen durch Digitalisierung</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>   |
| 3.9 | <p><b>Fragen: Negativbeispiele – Belastungen, Beherrschbarkeit, Symptome und Entlastungen durch Digitalisierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?</li> </ul>   |

## 4 Work-Life-Balance/Vereinbarkeit

|     |  |
|-----|--|
| 4.1 | <b>Fragen: Einschätzung der Work-Life-Balance und Vereinbarkeit allgemein</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Inwieweit verändert der digitale Wandel Ihre Work-Life-Balance und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben im Positiven und/oder Negativem?</li></ul>  |
| 4.2 | <b>Fragen: Einschätzung der Work-Life-Balance und Vereinbarkeit spezifisch</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Die spezifischen Fragen zur Einschätzung der Work-Life-Balance und Vereinbarkeit können in Ergänzung zu Frage 4.1 gestellt werden (vertiefende Ergänzungsfragen).</li></ul> <b>Fragen: Einschätzung spezifisch – negative Auswirkungen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Inwieweit beeinträchtigen Ihre Arbeitsanforderungen Ihr Privatleben?</li><li>▪ Kommt es vor, dass aufgrund der Arbeitsanforderungen Dinge, die Sie zu Hause gern erledigen würden oder müssen, liegen bleiben?</li><li>▪ Inwieweit ist es schwierig aufgrund Ihrer Arbeitsanforderungen familiäre Pflichten zu erfüllen?</li></ul> |
| 4.3 | <b>Fragen: Einschätzung spezifisch – positive Auswirkungen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Inwieweit können Sie Ihre privaten Bedürfnisse und Anforderungen durch die digitalen Möglichkeiten besser mit Ihren beruflichen Anforderungen in Einklang bringen?</li></ul>  |
| 4.4 | <b>Fragen: Work-Life-Balance und Vereinbarkeit Arbeitgeber</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Was konkret tut Ihr Arbeitgeber für Sie, um die Work-Life-Balance und Vereinbarkeit zu fördern?</li><li>▪ Was konkret könnte Ihr Arbeitgeber noch tun, um die Work-Life-Balance und Vereinbarkeit zu fördern?</li></ul>   |
| 4.5 | <b>Fragen: Best Practice – Work-Life-Balance/Vereinbarkeit</b> <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>  |
| 4.6 | <b>Fragen: Negativbeispiele – Work-Life-Balance/Vereinbarkeit</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?</li></ul>  |

## 5 Flexibilität versus Entgrenzung (Arbeitszeit und Arbeitsort)

|     |  |
|-----|--|
| 5.1 | <p><b>Frage: Mitgestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort - allgemein</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inwieweit und in welchem Rahmen können Sie mitgestalten, wo und wann Sie arbeiten?</li> <li>▪ Wie bewerten Sie diese Gestaltungsmöglichkeiten für sich persönlich?</li> </ul>   |
| 5.2 | <p><b>Frage: Mitgestaltung - spezifisch Arbeitsort</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inwieweit und in welchem Rahmen können Sie außerhalb Ihres Arbeitsplatzes arbeiten (z.B. Home Office/Teleworking)?</li> <li>▪ Welchen persönlichen Nutzen ziehen Sie daraus?</li> <li>▪ Welche Risiken birgt dies für Sie persönlich?</li> <li>▪ Nehmen Sie Arbeit mit nach Hause? Was bedeutet das für Sie?</li> <li>▪ Bei Teleworking/Home Office: Wie wodurch sorgen Sie dafür, die Arbeit zu Hause gut zu organisieren (z.B. Ablenkungsfreiheit, Pausen)?</li> <li>▪ Bei Teleworking/Home Office: Wie/wodurch stellen Sie sicher, dass die Grenze zwischen Beruf- und Privatleben nicht in einer beeinträchtigen Art und Weise verschwimmt?</li> </ul> |
| 5.3 | <p><b>Frage: Mitgestaltung - spezifisch Arbeitszeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inwieweit und in welchem Rahmen können Sie Ihre Arbeitszeit selbst einteilen?</li> <li>▪ Welchen persönlichen Nutzen ziehen Sie daraus?</li> <li>▪ Welche Risiken birgt dies für Sie persönlich?</li> <li>▪ Arbeiten Sie häufiger spät abends, an den Wochenenden oder im Urlaub (auch E-Mail-Abfrage, berufliche Telefonate)?</li> <li>▪ Inwieweit versuchen Sie, diese Zeit zu begrenzen? Schalten Sie Geräte aus?</li> <li>▪ Können Sie stets Pausenzeiten wahrnehmen?</li> </ul>  |
| 5.4 | <p><b>Frage: Flexibilität versus Entgrenzung Arbeitgeber</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Was konkret tut Ihr Arbeitgeber für Sie, um den Risiken einer möglichen Entgrenzung zu begegnen?</li> <li>▪ Was konkret könnte Ihr Arbeitgeber noch tun, um den Risiken einer möglichen Entgrenzung zu begegnen?</li> <li>▪ Inwieweit kann Ihr Arbeitgeber noch weitere Möglichkeiten zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort nutzen?</li> </ul>   |
| 5.5 | <p><b>Fragen: Best Practice – Flexibilität versus Entgrenzung (Arbeitszeit und Arbeitsort)</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>  |
| 5.6 | <p><b>Fragen: Negativbeispiele – Flexibilität versus Entgrenzung (Arbeitszeit und Arbeitsort)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?</li> </ul>  |

## 6 Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement Arbeitgeber/betriebliche Interessenvertretung

|     |  |
|-----|--|
| 6.1 | <b>Fragen: Veränderung der Anforderungen an Arbeits- und Gesundheitsschutz - allgemein</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Inwieweit muss sich aus Ihrer Sicht der betriebliche Arbeits- und Gesundheitsschutz durch die Digitalisierung verändern?</li></ul>  |
| 6.2 | <b>Fragen: Arbeitsschutz/Gesundheitsmanagement in der Organisation</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Inwieweit nehmen Sie wahr, dass der Arbeitsschutz/das Gesundheitsmanagement in Ihrer Organisation auf den digitalen Wandel und die sich daraus ergebenden verändernden Arbeitsrisiken reagiert?</li><li>▪ Wurde für Ihren Arbeitsplatz eine psychische Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz durchgeführt?</li></ul>  |
| 6.3 | <b>Fragen: Angebote Gesundheitsmanagement</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kennen Sie die Arbeit und die Angebote des betrieblichen Gesundheitsmanagements?</li><li>▪ Existieren Maßnahmen/Angebote, die sich explizit auf die Veränderungen der Arbeitswelt durch den digitalen Wandel bzw. daraus folgender Belastungen/Risiken beziehen?</li><li>▪ Welche davon haben Sie schon genutzt?</li><li>▪ Warum?</li><li>▪ Was hat es Ihnen genutzt?</li><li>▪ Kommt es vor, dass Sie angebotene Maßnahmen attraktiv finden, aber aus bestimmten Gründen nicht wahrnehmen (können)? Welche Gründe sind das?</li><li>▪ Haben Sie in Ihrer Organisation eine Ansprechpartnerin/einen Ansprechpartner für Gesundheitsfragen?</li><li>▪ Welche Maßnahmen/Angebote durch den Arbeitgeber würden Sie sich noch wünschen?</li><li>▪ Welche speziellen Maßnahmen sind/wären für Beschäftigte im Home Office/Teleworker nötig?</li><li>▪ Welche speziellen Maßnahmen/Angebot sind/wären für andere Beschäftigtengruppen hilfreich/nötig?</li></ul> |
| 6.4 | <b>Anmerkungen/Hinweise:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Die Beantwortung der folgenden Frage setzt voraus, dass die Interviewpartnerin/der Interviewpartner über das Gesundheitsmanagement der Organisation gut informiert ist.</li></ul> <b>Fragen: Bewertung Gesundheitsmanagement</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Wie schätzen Sie subjektiv die Qualität des Gesundheitsmanagements Ihrer Organisation (mit alle seinen Funktionen und Angeboten) im Vergleich zu anderen Organisation ein?</li><li>▪ Wie begründen Sie die Einschätzung?</li><li>▪ Wie schätzen Sie die tatsächliche Durchdringung des Gesundheitsmanagements Ihrer Organisation ein? Kommen die Maßnahmen/Angebote bei allen Beschäftigten an?</li><li>▪ Wie schätzen Sie die Wirkung des Gesundheitsmanagements Ihrer Organisation ein? Tragen die Maßnahmen tatsächlich zur Gesunderhaltung bei?</li></ul>  |
| 6.4 | <b>Fragen: Gesundes Führen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Inwieweit hat aus Ihrer Sicht die Führungskraft eine Verantwortung für die Gesunderhaltung der unterstellten Beschäftigten?</li><li>▪ Was konkret können Führungskräfte aus Ihrer Sicht tun, um die Gesunderhaltung ihrer Beschäftigten zu fördern?</li><li>▪ Was tut Ihre Führungskraft?</li></ul>   |

|     |  |
|-----|--|
| 6.5 | <p><b>Fragen: Unterstützung betriebliche Interessenvertretung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inwieweit erleben Sie einen persönlichen Nutzen durch die Arbeit der betrieblichen Interessenvertretung in Gesundheits-/Belastungsfragen?</li> <li>▪ Welche Angebote der Interessenvertretung können Sie in Anspruch nehmen?</li> <li>▪ Welche konkreten Maßnahmen, Betriebs-/Dienstvereinbarungen sehen Sie als hilfreich an?</li> <li>▪ Wo und wie müsste sich die betriebliche Interessenvertretung noch mehr für die Belange des Arbeits- und Gesundheitsschutzes einsetzen?</li> </ul> |
| 6.6 | <p><b>Fragen: Best Practice – Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement Arbeitgeber/ betriebliche Interessenvertretung</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>  |
| 6.7 | <p><b>Fragen: Negativbeispiele – Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement Arbeitgeber/ betriebliche Interessenvertretung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?</li> </ul>  |

## 7 Gesundheitskompetenz

|     |  |
|-----|--|
| 7.1 | <p><b>Fragen: Eigenverantwortung und Gesundheitskompetenz allgemein</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Inwieweit stimmen Sie der Aussage zu, dass die Eigenverantwortung (für Gesundheit) und Gesundheitskompetenz der Beschäftigten zunehmend gefragt sein werden?</li><li>▪ Was macht aus Ihrer Sicht Gesundheitskompetenz und Eigenverantwortung konkret aus? Können Sie konkrete Beispiele für aus Ihrer Sicht günstiges Verhalten/günstige Einstellungen nennen?</li><li>▪ Über welche konkreten Kompetenzen/Fähigkeiten muss ein Beschäftigter heutzutage verfügen, um die mit der zunehmenden Digitalisierung einhergehenden Herausforderungen zu bewältigen?</li><li>▪ Wie kann man Eigenverantwortung und Gesundheitskompetenz erlernen?</li><li>▪ Wie kann der Arbeitgeber dabei unterstützen?</li><li>▪ Was kann man selbst tun?</li></ul> |
| 7.3 | <p><b>Fragen: Persönliches Gesundheitsverhalten</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Wie konkret sorgen Sie persönlich für Ihre Gesundheit?</li><li>▪ Über welche persönlichen Stärken/Ressourcen/Kompetenzen verfügen Sie persönlich, um trotz der mit der Digitalisierung einhergehenden Herausforderungen gesund zu bleiben?</li><li>▪ Was würden Sie gerne noch lernen, um Ihre persönliche Gesundheitskompetenz zu stärken?</li><li>▪ Kommt es vor, dass Sie trotz Krankheitsanzeichen arbeiten (Präsentismus/krank im Home-Office)?</li><li>▪ Warum?</li></ul>  |
| 7.4 | <p><b>Fragen: Best Practice – Gesundheitskompetenz</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 – Gesundheitskompetenz</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?</li></ul>  |

## 8 Teilhabe

|     |  |
|-----|--|
| 8.1 | <b>Fragen: Teilhabe</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Inwieweit haben Sie den Eindruck, dass die Technologie/die Digitalisierung es Personengruppen mit Defiziten aufgrund körperlicher oder sensorischer Einschränkungen erleichtert, arbeitsfähig zu sein?</li><li>▪ Inwieweit haben Sie den Eindruck, dass die Technologie/die Digitalisierung älteren Menschen hilft, länger und gesünder zu arbeiten (→ Fähigkeitsverstärkende Funktion von Technologie)?</li></ul> |
| 8.2 | <b>Fragen: Best Practice – Teilhabe</b> <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>                         |
| 8.3 | <b>Fragen: Negativbeispiele – Teilhabe</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?</li></ul>   |

## 9 Gestaltung und Inhalte der Arbeit (-aufgabe)

|     |   |
|-----|---|
| 9.1 | <b>Fragen: Vielfalt und Abwechslung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ist Ihre Arbeit so gestaltet, dass Sie sie als vielfältig (im positiven Sinne) und abwechslungsreich erleben?</li><li>▪ Inwieweit hat die Digitalisierung die Vielfalt und den Abwechslungsreichtum Ihrer Arbeit verändert?</li><li>▪ Inwieweit erleben Sie ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Routineaufgaben und geistig fordernden Aufgaben?</li><li>▪ Inwieweit sind Sie einer hohen Taktbindung unterworfen?</li><li>▪ Welche Auswirkungen hat dies auf Ihre Zufriedenheit?</li><li>▪ Wie/wodurch könnte Ihre Arbeit vielfältiger und abwechslungsreicher gestaltet werden (Gestaltungsansätze)?</li></ul> |
| 9.2 | <b>Fragen: Vollständigkeit</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ist Ihre Arbeit so gestaltet, dass Sie ein vollständiges Arbeitsprodukt/eine vollständige Aufgabe von Anfang bis Ende herstellen bzw. erledigen?</li><li>▪ Inwieweit hat die Digitalisierung den Grad der Vollständigkeit verändert?</li><li>▪ Inwieweit sehen Sie selbst, ob Ihre Arbeitsergebnisse gut sind?</li><li>▪ Welche Auswirkungen hat dies auf Ihre Zufriedenheit?</li><li>▪ Wie/wodurch könnte Ihre Arbeit so gestaltet werden, dass Sie mehr Vollständigkeit erleben (Gestaltungsansätze)?</li></ul>  |
| 9.3 | <b>Fragen: Wissen/Können anwenden</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Inwieweit können Sie all Ihr Wissen, Können und Ihre Erfahrungen einsetzen?</li><li>▪ Hat die Digitalisierung hierauf einen Einfluss?</li><li>▪ Welche Auswirkungen hat dies auf Ihre Zufriedenheit?</li><li>▪ Wie/wodurch könnten Sie Ihr Wissen, Können und Ihre Erfahrungen besser einbringen (Gestaltungsansätze)?</li></ul>  |
| 9.4 | <b>Fragen: Sinnerleben</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Inwieweit haben Sie den Eindruck, dass Sie mit Ihrer Arbeit einen wichtigen Beitrag leisten (für die Gesellschaft, für die Organisation)?</li><li>▪ Erleben Sie Sinn in dem, was Sie tun?</li><li>▪ Hat die Digitalisierung hierauf einen Einfluss?</li><li>▪ Welche Auswirkungen hat dies auf Ihre Zufriedenheit?</li><li>▪ Wie/wodurch könnten Sie mehr Sinn erleben (Gestaltungsansätze)?</li></ul>   |
| 9.5 | <b>Fragen: Überwachung/Kontrolle</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Hat sich durch die Digitalisierung die Überwachung und Kontrolle Ihrer Arbeit verändert?</li><li>▪ Wird Ihre Leistung durch bestimmte Kennzahlen überwacht?</li><li>▪ Erhalten Sie kontinuierlich Rückmeldungen über Leistung (-skennzahlen)?</li><li>▪ Wie ist der Umgang mit Abweichungen vom Soll?</li><li>▪ Welche Auswirkungen hat dies auf Ihre Zufriedenheit?</li><li>▪ Wie/wodurch könnte Überwachung und Kontrolle besser gestaltet werden (Gestaltungsansätze)?</li></ul>  |

|     |   |
|-----|---|
| 9.6 | <p><b>Fragen: Gestaltungs-/Entscheidungsfreiräume versus Ohnmacht</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inwieweit haben Sie das Gefühl, die Technologie bestimmt über Ihr Handeln?</li> <li>▪ Fühlen Sie sich der Technik ausgeliefert?</li> <li>▪ Erleben Sie das Gefühl von Ohnmacht im Arbeitsalltag?</li> <li>▪ Welche Gestaltungs-/Entscheidungsfreiräume erleben Sie bei den Arbeitsinhalten, dem Arbeitspensum, der Reihenfolge und Organisation, der Abarbeitung von Aufgaben?</li> <li>▪ Welche Auswirkungen hat dies auf Ihre Zufriedenheit?</li> <li>▪ Wie/wodurch könnten Sie ein höheres Maß an Gestaltungs- und Entscheidungsfreiräume erlangen (Gestaltungsansätze)?</li> </ul> |
| 9.7 | <p><b>Fragen: Best Practice – Gestaltung und Inhalte der Arbeit (-saufgabe)</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>  |
| 9.8 | <p><b>Fragen: Negativbeispiele – Gestaltung und Inhalte der Arbeit (-saufgabe)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?</li> </ul>  |

## 10 Soziale Eingebundenheit

|      |   |
|------|---|
| 10.1 | <p><b>Fragen: Soziale Eingebundenheit</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Inwieweit verändert die Digitalisierung die Beziehungsqualität zu Vorgesetzten, Kolleginnen/Kollegen, Kundinnen/Kunden?</li><li>▪ Kommt es vor, dass Sie sich isoliert fühlen?</li><li>▪ Haben Sie ausreichend Kontakt zu Vorgesetzten, Kolleginnen/Kollegen, Kundinnen/Kunden?</li><li>▪ Haben Sie das Gefühl, zu wenig/zu viele soziale Kontakte zu haben?</li><li>▪ Verändert sich der Umgang mit Konflikten?</li><li>▪ Welche Auswirkungen hat dies auf Ihre Zufriedenheit?</li><li>▪ Wie/wodurch könnten sich Ihr persönliches Gefühl von Eingebundenheit und Beziehungsqualität/-quantität verbessern (Gestaltungsansätze)?</li></ul> |
| 10.2 | <p><b>Fragen: Best Practice – Soziale Eingebundenheit</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>  |
| 10.3 | <p><b>Fragen: Negativbeispiele – Soziale Eingebundenheit</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?</li></ul>  |

## 11 Ängste

|      |   |
|------|---|
| 11.1 | <p><b>Fragen: Angst vor Substitution</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Erleben Sie Ihren Arbeitsplatz als sicher?</li><li>▪ Kommt es vor, dass Sie Angst haben, dass die Technologie Ihren Arbeitsplatz ersetzen könnte?</li><li>▪ Fühlen Sie sich unter Druck gesetzt, sich und Ihre technologischen Fertigkeiten stetig zu verbessern, um nicht ausgetauscht zu werden?</li><li>▪ Fühlen Sie sich davon bedroht, dass Kolleginnen/Kollegen bessere/mehr technologische Kompetenzen haben?</li></ul> |
| 11.2 | <p><b>Fragen: Best Practice – Ängste</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>   |
| 11.3 | <p><b>Fragen: Negativbeispiele – Ängste</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   |
|-------------------------|---|---|---|--|---|
|                         | <p><b>Elektronische Kommunikation</b></p> <p>z.B. E-Mail, Smartphone, soziale Netze</p> | <p><b>Arbeit mit unterstützenden elektronischen Geräten</b></p> <p>z.B. Scanner, Drucker, Datenbrillen, Tablets, Kameras, Diagnoseinstrumente</p> | <p><b>Software-gesteuerte Arbeitsabläufe</b></p> <p>z.B. Ablaufplanung, Dokumentationssysteme, papierloses Büro, Produktions-, Termin-, Routenplanung</p> | <p><b>Über das Internet oder Intranet mit verschiedenen Personen/Abteilungen an einem gemeinsamen Projekt arbeiten</b></p> | <p><b>Arbeit mit computergesteuerten Maschinen und Robotern</b></p> |
| ... überaus große Rolle |   |   |   |  |   |
| ... große Rolle         |   |   |   |  |   |
| ... mittlere Rolle      |   |   |   |  |   |
| ... kleine Rolle        |   |   |   |  |   |
| ... keine Rolle         |   |   |   |  |   |



## Protokollvorlage/Dokumentation/Auswertung

Protokoll/ Ergebnisdokumentation: Organisationsanalyse Modul 4  
Gesundheit + Zufriedenheit

Datum/Uhrzeit:

---

Interviewende:

---

Interviewte Personen:

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

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

