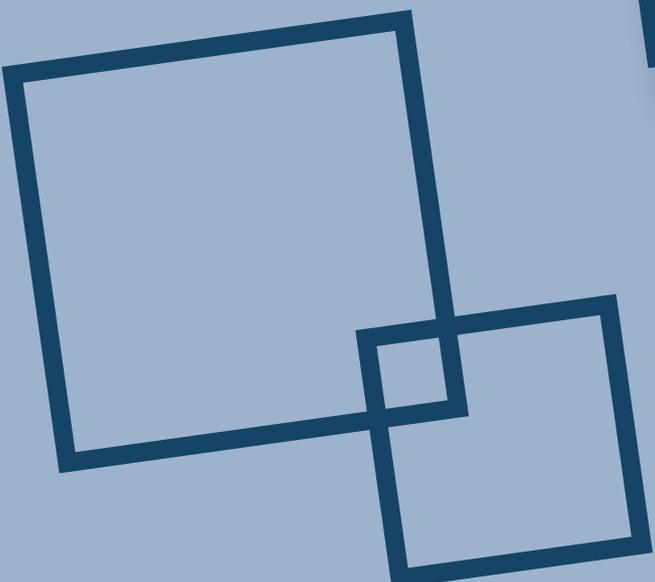




**INSTRUMENTENMANUAL**  
zur Gestaltung von  
guter digitaler Arbeit im  
Dienstleistungsbereich



**Band 1**



# VORWORT



Anja Kramer  
Regionalleitung Lüneburg  
Bildungswerk ver.di

## Den digitalen Wandel gestalten – Handlungsansätze für gute digitale Arbeit

Die Dynamik des digitalen Wandels ist allgegenwärtig und er ist vor allem schnell. Potenziale aufgrund von neuer Flexibilität stehen Belastung und Entgrenzung gegenüber. Organisationen befinden sich in vielfachen Veränderungsprozessen und brauchen mehr denn je Beschäftigte, die motiviert und innovativ sind. Dabei scheinen die Kriterien für gute Arbeit teilweise auf der Strecke zu bleiben.

Vom niedersächsischen Wirtschaftsministerium ging der Impuls aus, die Veränderungen der Anforderungen an Arbeitnehmende und Arbeitgeber zu analysieren und im zweiten Schritt Gestaltungsformen zu entwickeln und zu erproben.



Detlef Ahting  
Landesbezirksleiter  
ver.di Niedersachsen-Bremen

In Kooperation mit dem NDR, der Deutschen Rentenversicherung und T-Systems wurden im Rahmen des Projekts „Gute digitale Arbeit in Niedersachsen gestalten“ entsprechende Erfolgsfaktoren und Hindernisse durch ver.di und das Bildungswerk ver.di identifiziert. Alle drei Organisationen sind hinsichtlich der Digitalisierung schon sehr weit fortgeschritten und boten so wichtige Einblicke in die Neugestaltung von Prozessen.

Im Rahmen der Analysen wurden die verschiedenen Beschäftigtengruppen der Fach- und Führungskräfte sowie Interessenvertretungen separat in den Blick genommen. Die exemplarisch gewonnenen Erkenntnisse und die entwickelten Konzepte liegen nun mit dieser ersten Veröffentlichung vor. Dieses Instrumentenmanual bietet Ihnen einen umfangreichen Fundus an Diagnosemöglichkeiten zum Thema Gute digitale Arbeit in Anlehnung an den DGB-Index zu Guter Arbeit und kann in sämtliche Dienstleistungsbereiche übertragen werden. Eine gute Grundlage für Unternehmen wie Gewerkschaften und Betriebsräte – insgesamt für Sozialpartner.

Weitere Veröffentlichungen beschäftigten sich mit den Handlungsempfehlungen für Fach- und Führungskräfte, Qualifizierungsbausteinen und der neuen Rolle der Betriebsräte (Erscheinungsdatum 12/2017).

Wir bedanken uns bei den Firmen, die an unserem Projekt teilgenommen haben, für die Zeit und für die Offenheit, die sie uns als Projektträger entgegen gebracht haben.

Weitere Informationen zum  
Projekt finden Sie unter:  
[www.bw-verdi.de/digitalisierung](http://www.bw-verdi.de/digitalisierung)



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

Band 1

# ORGANISATIONSDIAGNOSTIK

## Hinweise zur Gesamt- und Einzelanwendung der Module MODULE/HANDLUNGSFELDER 1-5 8 ORGANISATIONSDIAGNOSTIK GUTE DIGITALE ARBEIT

M1-5.1	Zielsetzung der Organisationsdiagnostik	8
M1-5.2	Gesamt- und Einzelanwendung der Module der Organisationsdiagnostik	8
M1-5.3	Anwendungsbereiche	9
M1-5.4	Kurzbeschreibungen der Themen der Organisationsdiagnostik pro Instrument (pro Modul)	9
M1-5.5	Zielorganisation/Branche	11
M1-5.6	Untersuchungsfokus/Zielgruppen/Adressaten der Ergebnisse	11
M1-5.7	Kurzbeschreibung der Erhebungsmethoden pro Instrument (pro Modul)	12
M1-5.8	Anwendung der Instrumentenmanuale Modul 1-5	12

## Instrumentenmanual 14 MODUL/HANDLUNGSFELD 1 (M1) DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE + STRUKTUR

M1.1	Zielsetzung des Instrumentes	14
M1.2	Anwendungsbereiche	14
M1.3	Kurzbeschreibung	15
M1.4	Zielorganisation/Branche	15
M1.5	Untersuchungsfokus/Zielgruppen/Adressaten der Ergebnisse	15
M1.6	Methode: halb-standardisiertes Interview	16
M1.7	Interviewdauer	16
M1.8	Beteiligte Personen	17
M1.9	Benötigte Dokumente	18
M1.10	Protokollierung, (Ergebnis-) Dokumentation/Auswertung	19
M1.11	Tipps und Anregungen zur Interviewdurchführung	21
Anhang	<b>M1.1: Organisationsanalyse Modul Digitalisierungsstrategie + Struktur</b> Interviewleitfaden	<b>22</b>
Anhang	<b>M1.2: Fragebogen „Ausmaß und Form der digitalen Arbeit“</b> Fragebogen	<b>35</b>
Anhang	<b>M1.3: Organisationsanalyse</b> Strukturerhebungsbogen	<b>36</b>
Anhang	<b>M1.4: Protokollvorlage/Dokumentation/Auswertung</b> Protokoll/ Ergebnisdokumentation: Organisationsanalyse	<b>38</b>

**Instrumentenmanual  
MODUL/HANDLUNGSFELD 2 (M2)  
PERSONALFÜHRUNG + KULTUR** **40**

M2.1	Zielsetzung des Instrumentes	40
M2.2	Anwendungsbereiche	40
M2.3	Kurzbeschreibung	41
M2.4	Zielorganisation/Branche	41
M2.5	Untersuchungsfokus/Zielgruppen/Adressaten der Ergebnisse	43
M2.6	Methode: halb-standardisiertes Interview	43
M2.7	Interviewdauer	43
M2.8	Beteiligte Personen	44
M2.9	Benötigte Dokumente	44
M2.10	Protokollierung, (Ergebnis-)Dokumentation/Auswertung	45
M2.11	Tipps und Anregungen zur Interviewdurchführung	47
<b>Anhang</b>	<b>M2.1: Organisationsanalyse Modul Personalführung + Kultur</b> Interviewleitfaden Führungskräfte	<b>48</b>
<b>Anhang</b>	<b>M2.2: Organisationsanalyse Modul Personalführung + Kultur</b> Interviewleitfaden Beschäftigte	<b>62</b>
<b>Anhang</b>	<b>M2.3: Fragebogen „Ausmaß und Form der digitalen Arbeit“</b> Fragebogen	<b>74</b>
<b>Anhang</b>	<b>M2.4: Protokollvorlage/Dokumentation/Auswertung</b> Protokoll/ Ergebnisdokumentation: Organisationsanalyse	<b>75</b>

**Instrumentenmanual  
MODUL/HANDLUNGSFELD 3 (M3)  
QUALIFIZIERUNG + LERNEN** **76**

M3.1	Zielsetzung des Instrumentes	76
M3.2	Anwendungsbereiche	76
M3.3	Kurzbeschreibung	77
M3.4	Zielorganisation/Branche	77
M3.5	Untersuchungsfokus/Zielgruppen/Adressaten der Ergebnisse	77
M3.6	Methode: Personalbefragung per Fragebogenerhebung	78
M3.7	Beteiligte Personen	78
M3.8	Benötigte Dokumente	79
M3.9	Dateneingabe	80
M3.10	Datenauswertung/Ergebnisdarstellung	81
M3.11	Tipps und Anregungen zur Interviewdurchführung	83
<b>Anhang</b>	<b>M3.1: Organisationsanalyse Modul Qualifizierung + Lernen</b> Personalbefragung (Fragebogen)	<b>84</b>
<b>Anhang</b>	<b>M3.2: Organisationsdiagnostik Modul Qualifizierung + Lernen</b> Beispiel: Kategorisierung der offenen Fragen	<b>90</b>

**Instrumentenmanual**  
**MODUL/HANDLUNGSFELD 4 (M4)** **94**  
**GESUNDHEIT + ZUFRIEDENHEIT**

M4.1	Zielsetzung des Instrumentes	94
M4.2	Anwendungsbereiche	94
M4.3	Kurzbeschreibung	95
M4.4	Zielorganisation/Branche	95
M4.5	Untersuchungsfokus/Zielgruppen/Adressaten der Ergebnisse	96
M4.6	Methode: halb-standardisiertes Interview	96
M4.7	Interviewdauer	96
M4.8	Beteiligte Personen	97
M4.9	Benötigte Dokumente	98
M4.10	Protokollierung, (Ergebnis-) Dokumentation/Auswertung	99
M4.11	Tipps und Anregungen zur Interviewdurchführung	101
Anhang	<b>M4.1: Organisationsanalyse Modul Gesundheit + Zufriedenheit</b>	<b>102</b>
	Interviewleitfaden	
Anhang	<b>M4.2: Fragebogen „Ausmaß und Form der digitalen Arbeit“</b>	<b>117</b>
	Fragebogen	
Anhang	<b>M4.3: Protokollvorlage/Dokumentation/Auswertung</b>	<b>118</b>
	Protokoll/ Ergebnisdokumentation: Organisationsanalyse	

**Instrumentenmanual**  
**MODUL/HANDLUNGSFELD 5 (M5)** **120**  
**KOMMUNIKATION + INFORMATION**

M5.1	Zielsetzung des Instrumentes	120
M5.2	Anwendungsbereiche	120
M5.3	Kurzbeschreibung	121
M5.4	Zielorganisation/Branche	121
M5.5	Untersuchungsfokus/Zielgruppen/Adressaten der Ergebnisse	121
M5.6	Methode: halb-standardisiertes Interview	122
M5.7	Interviewdauer	122
M5.8	Beteiligte Personen	123
M5.9	Benötigte Dokumente	124
M5.10	Protokollierung, (Ergebnis-) Dokumentation/Auswertung	125
M5.11	Tipps und Anregungen zur Interviewdurchführung	127
Anhang	<b>M5.1: Organisationsanalyse Modul Kommunikation + Information</b>	<b>128</b>
	Interviewleitfaden	
Anhang	<b>M5.2: Fragebogen „Ausmaß und Form der digitalen Arbeit“</b>	<b>136</b>
	Fragebogen	
Anhang	<b>M5.3: Protokollvorlage/Dokumentation/Auswertung</b>	<b>137</b>
	Protokoll/ Ergebnisdokumentation: Organisationsanalyse	

# MODULE/ HANDLUNGSFELDER 1-5

## ORGANISATIONSDIAGNOSTIK GUTE DIGITALE ARBEIT

### M1-5.1 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

### M1-5.2 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

**M1-5.3 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

**M1-5.4 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 1 (M1)

## DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE + STRUKTUR

### M1.1 Zielsetzung des Instrumentes

- › Analyse der gegenwärtigen, strategischen Auseinandersetzung einer Organisation aus dem Dienstleistungssektor mit dem Thema Arbeit 4.0/Digitalisierung.
- › Analyse des Vorhandenseins einer Digitalisierungs-/Digitalstrategie innerhalb einer Gesamtorganisation oder eines ausgewählten Betrachtungsgegenstandes (z.B. Bereich, Abteilung).
- › Sensibilisierung für Handlungsfelder, Themen, Herausforderungen, Chancen und Risiken in Bezug auf Arbeit 4.0/Digitalisierung.
- › Aufzeigen und Hinterfragen von relevanten Themen in Bezug auf den Umgang einer Organisation/einer Abteilung mit dem Thema Digitalisierung sowie Ableitung möglicher Verbesserungsbereiche zur Gestaltung Guter digitaler Arbeit in Dienstleistungsorganisationen.
- › Analyse, inwieweit eine bestehende Strategie und deren Umsetzungsaktivitäten innerhalb einzelner Abteilungen Relevanz erfahren (je nach Untersuchungsgegenstand): Erreichungs- und Durchdringungsgrad.

### M1.2 Anwendungsbereiche

- › Organisationsdiagnostik/Ist-Analyse
- › Ableitung von strategischen Maßnahmenpaketen und Verbesserungsmaßnahmen zur Gestaltung Guter digitaler Arbeit innerhalb von Organisationen oder einer Abteilung im Bereich der Dienstleistung
- › Sensibilisierung für relevante Fragestellungen in und um das Thema Arbeit 4.0/Digitalisierung



### M1.3 **Kurzbeschreibung**

- > Das Instrument erfasst Antworten zu relevanten, strategischen Fragestellungen zur Digital-Strategie, Strategieumsetzung und –steuerung.
- > Es dient als Grundlage einer gleichzeitig organisations-, kunden- und beschäftigtenfokussierten Auseinandersetzung mit den sich veränderten Herausforderungen aufgrund einer immer stärkeren Digitalisierung der Arbeitswelten.

### M1.4 **Zielorganisation/Branche**

Organisationsgröße:

- > kleine, mittlere und große Organisationen

Branche/Bereich:

- > Dienstleistungssektor

Das Instrument thematisiert folgende zwölf Themen:

- 1 Klärung des Begriffs Digitalisierung als Grundlage des Interviews
- 2 Formen der Digitalisierung
- 3 Strukturen, Arbeitsabläufe, Arbeitsorganisation
- 4 Anforderungen an die Beschäftigten
- 5 Digitalisierungsstrategie
- 6 Struktur/Steuerung digitaler Aktivitäten/ Veränderungsmanagement
- 7 Risikomanagement bzgl. der Digitalisierung
- 8 Partizipation und Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten
- 9 Kulturveränderung durch die Digitalisierung
- 10 Ethische Verantwortung
- 11 Unterstützung der Beschäftigten
- 12 Führungssystem

## M1.5 **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

## M1.6 Methode:

### **halb-standardisiertes Interview**

Methode:

- > halb-strukturiertes Interview (Interviewleitfaden siehe Anhang M1.1)

Optionale Ergänzung:

- > Strukturhebungsbogen (siehe „M1.9 Benötigte Dokumente“)

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 M1.1), 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 Interviewern überlassen. Damit kann flexibel auf die Auskunftsbereitschaft der Befragten und auf den Gesprächsverlauf reagiert werden. Lediglich die ersten beiden der zwölf Handlungsfelder (s.o.) Klärung des Begriffes Digitalisierung als Grundlage des Interviews und 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))

## M1.7 **Interviewdauer**

- > Der Interviewleitfaden (Anhang M1.1) enthält eine Fragenanzahl, die je nach Länge und Intensität der Antworten des/der Interviewten und je nach thematischen Abweichungen, Vertiefungen etc. eine Interviewlänge von ca. drei bis fünf 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.

## Beteiligte Personen



## M1.9 Benötigte Dokumente



### Interviewleitfaden

(siehe Anhang M1.1)

- > Leitfaden des halb-strukturierten Interviews geordnet nach insg. 12 Clustern
- 



### Fragebogen: Ausmaß und Form der digitalen Arbeit

(siehe Anhang M1.2)

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



### Strukturerhebungsbogen (optionale Verwendung)

(siehe Anhang M1.3)

- > Tabelle zur Darstellung hilfreicher Personalkennziffern als Basis/Unterstützung für das Interview die jeweiligen Kennzahlen sind je nach Bekanntheitsgrad bei dem/der Interviewenden im Vorfeld des Interviews zu erheben und dem/der Interviewenden zur Verfügung zu stellen
  - > verantwortlich hierfür ist der/die Organisierende (s.o. unter M1.8 Beteiligte Personen)
- 



### Protokoll/Ergebnisdokumentation: Organisationsanalyse Modul Digitalisierungsstrategie + Struktur

(siehe Anhang M1.4)

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

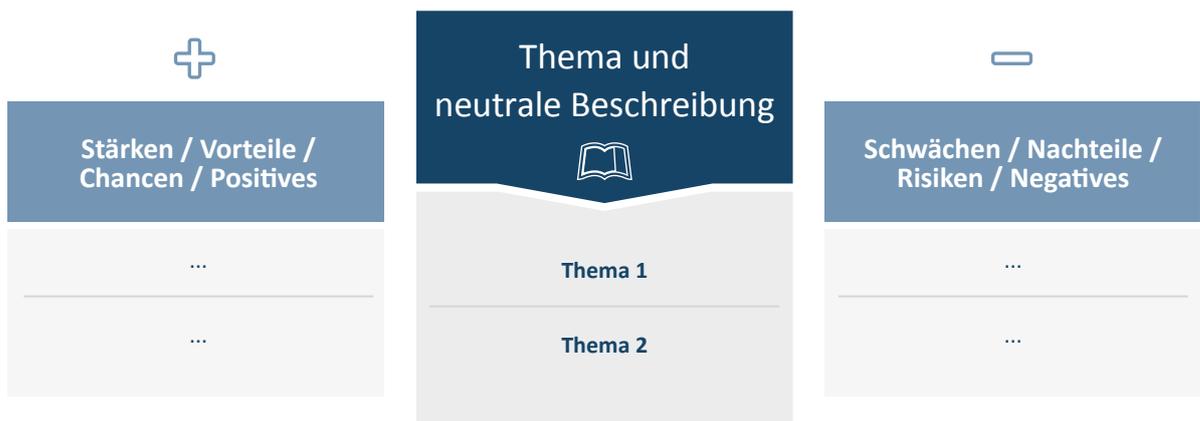
## M1.10 **Protokollierung, (Ergebnis-) Dokumentation/Auswertung**

### Protokollierung während des Interviews

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

### (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 M1.4):



# Modul/Handlungsfeld 1 (M1) Digitalisierungsstrategie + Struktur

Hinweis: pro Zeile handelt es sich um ein Thema/Themenkomplex/Cluster o.ä. Die Benennung obliegt dem/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 des/der Interviewten. Zur Verdeutlichung ein Beispiel-Ausschnitt:

 <b>Stärken / Vorteile / Chancen / Positives</b>	<b>Thema und neutrale Beschreibung</b> 	 <b>Schwächen / Nachteile / Risiken / Negatives</b>
<p>...</p> <hr/> <p>Früher: mehr „Einzelkämpfer“</p> <hr/> <p>Heute: mehr gemeinsam, mehr Networking, ist vernetzter, demokratischer, transparenter geworden</p>	<p><b>Kulturveränderung/Zusammenarbeit der Beschäftigten/ Tempo</b></p> <p>&gt; Pos. Effekte durch die Digitalisierung in Bezug auf die Zusammenarbeit</p>	<p>...</p> <hr/> <p>Informationsflut und Kommunikation ist teilweise zu viel geworden</p> <hr/> <p>Druck insb. jüngerer Beschäftigten gegenüber der Organisation, die Digitalisierungsmöglichkeiten immer stärker zu nutzen</p>
<p>...</p> <hr/> <p><b>Die Tabelle ist beispielhaft</b></p>	<p><b>Ethische Verantwortung</b></p> <p>&gt; Bewusstsein/aktives Stellen in Bezug auf ethischen Themen, die durch die fortschreitende Digitalisierung entstehen (z.B. die vereinfachte technische Leistungskontrolle der Beschäftigten) nicht bekannt</p>	<p>Keine Aktivitäten vorhanden, Bewusstsein nicht geschärft</p>
<p>...</p>	<p>...</p>	<p>...</p>



M1.11

## 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!**

Anhang M1.1:



### Organisationsanalyse Modul Digitalisierungsstrategie + Struktur Interviewleitfaden: Digitalisierungsstrategie + Struktur

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 Strukturen, Arbeitsabläufe, Arbeitsorganisation
- 4 Anforderungen an die Beschäftigten
- 5 Digitalisierungsstrategie
- 6 Struktur/Steuerung digitaler Aktivitäten/Veränderungsmanagement
- 7 Risikomanagement bzgl. der Digitalisierung
- 8 Partizipation und Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten
- 9 Kulturveränderung durch die Digitalisierung
- 10 Ethische Verantwortung
- 11 Unterstützung der Beschäftigten
- 12 Führungssystem

## 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 Instrument (Interview) bezieht sich auf die Gesamtheit der durch neue digitale Technologien getriebenen Veränderungen.



### 2 Formen der Digitalisierung

#### Frage/Skalierung (Anhang M1.2): Digitalisierungsformen

Welche Formen der Digitalisierung spielen in Ihrer Organisation/Abteilung eine Rolle? Bitte skalieren Sie von (5) überaus große Rolle (4) große Rolle (3) mittlere Rolle (2) kleine Rolle (1) keine Rolle.

1. Elektronische Kommunikation (z.B. E-Mail, Smartphone, soziale Netze)
2. Arbeit mit unterstützenden elektronischen Geräten (z.B. Scanner, Datenbrillen, Diagnoseinstrumente)
3. Software-gesteuerte Arbeitsabläufe (z.B. Produktions-, Termin-, Routenplanung)
4. Über das Internet- oder Intranet mit verschiedenen Personen/Abteilungen an einem gemeinsamen Projekt arbeiten
5. Arbeit mit computergesteuerten Maschinen oder Robotern (Hard- und Software)

2.1

(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). Darstellung Seite 6)

#### Anmerkungen/Hinweise

Screenshot des separat zu nutzenden Dokumentes „Ausmaß und Form der digitalen Arbeit“

**Beispiel:**

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

	1 Elektronische Kommunikation <small>(z.B. E-Mail, Smartphone, soziale Netze)</small>	2 Arbeit mit unterstützenden elektronischen Geräten <small>(z.B. Scanner, Drucker, Datenbrillen, Tablets, Kameras, Diagnoseinstrumente)</small>	3 Software-gesteuerte Arbeitsabläufe <small>(z.B. Ablaufplanung, Dokumentensysteme, logistische Tools, Produktions-, Service-, Accounting)</small>	4 Über das Internet oder Intranet mit verschiedenen Personen/Abteilungen an einem gemeinsamen Projekt arbeiten	5 Arbeit mit computergesteuerten Maschinen und Robotern
– überaus große Rolle					
– große Rolle					
– mittlere Rolle					
– kleine Rolle					
– keine Rolle					

(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).)

### 3 Strukturen, Arbeitsabläufe, Arbeitsorganisation

3.1

#### Fragen: Substitutionseffekte

- Welche Aufgaben/Arbeitsabläufe haben sich durch die Digitalisierung automatisiert oder stark vereinfacht? → sog. Substitutionseffekte
- Welche Aufgaben/Arbeitsabläufe haben sich durch die Digitalisierung zum Wohle der Beschäftigten stark vereinfacht?
- Wird sich dies in Zukunft noch verändern? Wie?

3.2

#### Anmerkungen/Hinweise

- Prosumerismus = Aufgabenverlagerung weg von den Beschäftigten hin zum Kunden
- Beim Prosumerismus verschwimmen die Grenzen zwischen Produzierenden und Konsumierenden → freiwillige digitale Arbeit ersetzt traditionelle und professionelle Beschäftigung

#### Fragen: Prosumierende

- Wo übernehmen digitale Kundinnen und Kunden (Prosumierende) Aufgaben, die nun nicht mehr durch die Beschäftigten übernommen werden (müssen)?
- Wo wird sich dies in Zukunft noch weiter verändern? Prosumerismus

3.3

#### Fragen: Komplexitätssteigerung

Welche Aufgaben/Arbeitsabläufe sind durch die Digitalisierung komplexer geworden? Wo brauchen die Beschäftigten mehr Expertise, mehr Know-how, mehr Qualifikation? Wird sich dies in Zukunft noch verändern? Wie?

3.4

#### Fragen: Komplementaritätseffekte

- Entstehen durch Digitalisierung auch neue Arbeitsplätze oder Beschäftigungsmöglichkeiten? → sog. Komplementaritätseffekte

3.5

#### Fragen: Strukturen und Arbeitsorganisation

- Stimmen Sie dem zu? Wie ist dies bei Ihnen?
- Was sind die größten Auswirkungen auf die Arbeitsstruktur? Was sind die größten Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation und die Arbeitsorganisation?

3.6

#### Anmerkungen/Hinweise

- Customer Journeys = Bezeichnung aus dem Marketing: Summe aller Interaktionen eines Individuums mit einer Marke, eines Produktes oder einer Dienstleistung über alle Kanäle

#### Fragen: Customer Journeys

- Wissen Sie, auf welche „Customer Journeys“ es bei Ihnen ankommt?
- Wo gab/gibt es Kontaktpunkte, bei denen mit Hilfe von Digitalisierungsmöglichkeiten die Kundinnen und Kunden zufriedener gestellt wurden (durch neu digitalisierte Technologien, Prozesse, Fähigkeiten, Übergänge etc.)?
  - Bsp.: Erstattung der Kosten im Rahmen der Krankenversicherung für Privatversicherte durch eine App (Abrechnungs-App)

3.7

#### Fragen: Best Practice – Strukturen, Arbeitsabläufe, Arbeitsorganisation

Zur Gestaltung/Gewährleistung Guter digitaler Arbeit:

- 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?

3.8

#### Fragen: Negativbeispiele – Strukturen, Arbeitsabläufe, Arbeitsorganisation

Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?

4 Anforderungen an die Beschäftigten	
4.1	<b>Fragen: (De-) Humanisierung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Nehmen Sie die fortschreitende Digitalisierung eher als Humanisierung oder als Dehumanisierung der Arbeit wahr?</li></ul>
4.2	<b>Fragen: objektive/subjektive Anforderungen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Wie schätzen Sie die folgenden Punkte ein: Digitalisierung ...<ol style="list-style-type: none"><li>... reduziert eher objektiv Anforderungen an menschliche Arbeit ODER ... erhöht eher objektiv Anforderungen an menschliche Arbeit</li><li>... erhöht eher subjektiv empfundene Risiken ... erhöht eher subjektiv empfundene Chancen</li></ol></li></ul>
4.3	<b>Fragen: Entgrenzung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Wo und wie nehmen Sie zeitliche, räumliche und organisatorische Entgrenzung (-smöglichkeiten) der Beschäftigten wahr?</li><li>Wie gehen Sie mit den neuen Regelungsbedarfen um? Gibt es Regelungen, Regulationsstrukturen? Regulationsgrenzen?</li><li>Sehen Sie die Smart- bzw. Flexible-Working-Konzepte eher als Chance oder als Gefahr und Risiko?</li></ul>
4.4	<b>Fragen: Personalnutzen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Dienen/nutzen Digitalisierungsveränderungen eher der Organisation, den Kundinnen und Kunden oder den Beschäftigten?</li><li>Wird Digitalisierung auch vor dem Hintergrund eines Personalnutzens diskutiert?</li></ul>
4.5	<b>Fragen: Best Practice – Anforderungen an die Beschäftigten</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 – Anforderungen an die Beschäftigten</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?</li></ul>

## 5 Digitalisierungsstrategie

5.1	<b>Frage: formulierte Digitalisierungsstrategie</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gibt es in Bezug auf die gegenwärtigen und zukünftigen Formen der Digitalisierung, deren Auswirkungen, notwendige Maßnahmen etc. eine schriftlich verankerte Strategie seitens der Organisation?</li><li>▪ Ist dies heruntergebrochen für Ihren Bereich?</li></ul>
5.2	<b>Frage: interner und/oder externer Fokus</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Wenn eine (schriftlich formulierte) Digitalisierungs- oder Digitalstrategie für Ihre Organisation existiert: Was ist der Fokus?<ol style="list-style-type: none"><li>1. Fokus extern auf Kundinnen und Kunden (Customer Experience) UND/ODER</li><li>2. Fokus intern auf die Prozesse (Operational Excellence)</li></ol></li><li>▪ Haben Sie jeweils Beispiele?</li></ul>
5.3	<b>Frage: Tarif-/Betriebs- oder Dienstvereinbarungen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ist das Thema Digitalisierung tarifvertraglich thematisiert bzw. verankert? Gibt es Betriebs- oder Dienstvereinbarungen zu diesem Thema?</li></ul>
5.4	<b>Frage: Integration der Beschäftigten</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Wie sind die Beschäftigten sowie die betrieblichen Interessenvertretungen in die Entwicklung der Digitalisierungsstrategie eingebunden?</li><li>▪ Wie erfolgt die strukturelle Einbindung in die betrieblichen Gestaltungs- und Innovationsprozesse in Bezug auf die Digitalisierungsstrategie?</li></ul>
5.5	<b>Fragen: Best Practice – Digitalisierungsstrategie</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>
5.6	<b>Fragen: Negativbeispiele – Digitalisierungsstrategie</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?</li></ul>

6 Struktur/Steuerung digitaler Aktivitäten/Veränderungsmanagement	
6.1	<p><b>Frage: Strukturen</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gibt es bei Ihnen Strukturen zur Umsetzung und Steuerung digitaler Aktivitäten wie z.B.:<ol style="list-style-type: none"><li>1. Digitalausschüsse (Fokus: Entscheidungen treffen, Themen anstoßen)</li><li>2. Digitalrollen/Digitalisierungsmanagement (Fokus: Themen treiben)</li><li>3. Digitaleinheiten (Fokus: Umsetzung)</li><li>4. Digitalprojekte (Fokus: Umsetzung)</li><li>5. Communities zu digitalen Themen (Fokus: Vernetzung, Offenheit und Partizipation sichern, Themen anstoßen und verstetigen)</li></ol></li></ul>
6.2	<p><b>Fragen: Digitalisierungsdiskussion auf der sog. Meta-Ebene</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gibt es Foren, Gremien, Arbeitsgruppen etc., in denen das Thema Arbeit 4.0/Digitalisierung auf der sog. Metaebene diskutiert wird? (Herausforderungen, Auswirkungen etc.)?</li></ul>
6.3	<p><b>Anmerkungen/Hinweise</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Eine digitale Transformation ist kein Einzelprojekt, sondern ein Portfolio von Maßnahmen, die zusammen für eine große Veränderung sorgen. Eine „Strategie der tausend Blumen“.</li></ul> <p><b>Fragen: Veränderungsmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Wie gestalten Sie das Veränderungs-/Projektmanagement bei sich verändernden digitalen Formen?</li><li>▪ Wie gestalten Sie Ihre Organisationsentwicklung in Bezug auf die Digitalisierung?</li><li>▪ Wie sind die Verantwortlichkeiten definiert?</li></ul>
6.4	<p><b>Fragen: Best Practice – Struktur/Steuerung digitaler Aktivitäten/Veränderungsmanagement</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>
6.5	<p><b>Fragen: Negativbeispiele – Struktur/Steuerung digitaler Aktivitäten/Veränderungsmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?</li></ul>

## 7 Risikomanagement bzgl. der Digitalisierung

7.1	<b>Fragen: Risikomanagement</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gibt es ein definiertes Risikomanagement im Bereich der Digitalisierung? <b>Wenn ja:</b> Wie sieht dies aus?</li><li>▪ Verfügen Sie über Mechanismen, um Ideen kritisch zu hinterfragen?</li></ul>
7.2	<b>Fragen: Best Practice – Risikomanagement</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>
7.3	<b>Fragen: Negativbeispiele – Risikomanagement</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?</li></ul>

8 Partizipation und Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten	
8.1	<p><b>Fragen: Integration der Beschäftigten</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Können die Beschäftigten Einfluss auf die Art, Anwendung, Implementierung o.ä. von Digitalisierungsvorhaben nehmen? Welche Einflussmöglichkeiten besitzen diese?</li><li>▪ Wie werden die Ideen der Beschäftigten integriert? Gibt es eine systematische Vorgehensweise?</li><li>▪ Wie gewährleisten Sie die zeitliche Ressourcenfreistellung der Beschäftigten, die für den Einbindungsprozess von Nöten ist?</li></ul>
8.2	<p><b>Fragen: Integration freie Mitarbeitende</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Wie geschieht dies bei den freien Mitarbeitenden?</li></ul>
8.3	<p><b>Fragen: Integration der betrieblichen Interessenvertretungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Wie geschieht dies bei den betrieblichen Interessenvertretungen (gesamt/vor Ort)?</li></ul>
8.4	<p><b>Fragen: Personalbefragung</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Führen Sie eine Personalbefragung durch, die explizit das Thema Digitalisierung (z.B. auch im Rahmen der psychische Gesundheit) aufgreift?</li></ul>
8.5	<p><b>Fragen: Best Practice – Partizipation und Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten</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>
8.6	<p><b>Fragen: Negativbeispiele – Partizipation und Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?</li></ul>

## 9 Kulturveränderung durch die Digitalisierung

9.1	<b>Fragen: Kultur und Auswirkung auf die Zusammenarbeit</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Verändert Arbeit 4.0/die Digitalisierung die Kultur Ihrer Organisation?</li><li>▪ Hat die Digitalisierung Auswirkungen auf das Zusammenwirken der Menschen in Ihrer Organisation?</li></ul>
9.2	<b>Fragen: Entscheidungsspielräume und andere Bedürfnisse</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Haben die Digitalisierung oder die digitalisierten Arbeitsabläufe zur Vergrößerung oder zur Verkleinerung von Entscheidungsspielräumen der Beschäftigten beigetragen? Wo sind die Spielräume vergrößert? Wo verkleinert?</li><li>▪ Wie steht die Digitalisierung generell den Bedürfnissen/Erwartungen der Beschäftigten gegenüber?</li></ul>
9.3	<b>Fragen: Auswirkungen auf bestimmte Beschäftigtengruppen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sehen Sie Beschäftigtengruppen, die von der Digitalisierung eher profitieren?<ol style="list-style-type: none"><li>1. Qualifizierungsniveau: Gibt es negative Auswirkungen z.B. bei geringer Qualifizierten?</li><li>2. Demografie: Sehen Sie demografische Unterschiede in Bezug auf die Auswirkungen und Herausforderungen für Ihre Beschäftigten?</li><li>3. Geschlecht: Gibt es Unterschiede aufgrund des Geschlechts?</li><li>4. Gibt es andere Beschäftigtengruppen, die eher negative Auswirkungen spüren?</li></ol></li></ul>
9.4	<b>Fragen: Best Practice – Kulturveränderung durch die Digitalisierung</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>
9.5	<b>Fragen: Negativbeispiele – Kulturveränderung durch die Digitalisierung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?</li></ul>

10 Ethische Verantwortung	
10.1	<b>Fragen: Thematisierung ethischer Fragen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Wie stellen Sie sich neuen ethischen Themen, die durch die fortschreitende Digitalisierung entstehen: z.B. Schutz vor unangemessener Kontrolle und Bewertung der Beschäftigten?</li></ul>
10.2	<b>Fragen: Entgrenzung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Inwieweit werden die Beschäftigten zur „Grenzziehung“ zwischen beruflichen und privaten Sphären auf Grund der Entgrenzung ermutigt?</li><li>Gibt es definierte Erreichbarkeits- und Verfügbarkeitsgrenzen für die Beschäftigten?</li><li>Wird dies thematisiert? Gibt es Regulationsstrukturen?</li></ul>
10.3	<b>Fragen: sozialen Sicherungssysteme</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Gibt es eine Diskussion und Lösungen bzgl. Anpassung der sozialen Sicherungssysteme zur Anpassung an veränderte Beschäftigungsformen wie Crowd-Surfer, Freiberufliche/ (Solo-) Selbstständige u.ä.?</li></ul>
10.4	<b>Fragen: Datenschutz</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Wie gehen Sie mit datenschutzrechtlichen Aspekten und Aspekten zum Schutz der Persönlichkeit durch den „gläsernen Beschäftigten“ (s.o.) um?</li></ul>
10.5	<b>Fragen: Best Practice – ethische Verantwortung</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>
10.6	<b>Fragen: Negativbeispiele – ethische Verantwortung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?</li></ul>

## 11 Unterstützung der Beschäftigten

11.1	<b>Fragen: systematische Personalentwicklung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Wie unterstützen Sie seitens Ihrer Personalstrategie und seitens des Personalmanagements die Beschäftigten, um den veränderten Anforderungen gerecht zu werden?</li><li>▪ Wie gehen Sie damit um? Was unternehmen Sie strategisch als HR?</li></ul>
11.2	<b>Fragen: Qualifizierungsangebote zum Thema Digitalisierung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gibt es systematische Qualifikationsangebote mit dem Meta-Thema Digitalisierung – in Bezug auf soziale und überfachliche Kompetenzen? (weiche Faktoren über technische Themen hinaus wie z.B. wie Empowerment, Resilienz, Selbstmanagement, Führen auf Distanz)</li><li>▪ Wie spezifisch sind die Angebote (Zielgruppe, Themen)?</li><li>▪ Haben die Beschäftigten systematisch Möglichkeiten, Bedarfe zu artikulieren?</li><li>▪ Werden Beschäftigte für Chancen und Gefahren der Digitalisierung seitens der Organisation sensibilisiert und in Selbst-Management-Fähigkeiten (als digitale Schlüsselkompetenz) geschult (z.B. digitale Abstinenz von der Arbeit in freien Zeiten etc.).</li></ul>
11.3	<b>Fragen: Gesundheitsmanagement</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Wie ist das Thema Digitalisierung im Rahmen Ihres betrieblichen Gesundheitsmanagements integriert?</li><li>▪ BGM: Sind betriebliche Gesundheitsmanagementbeauftragte (oder vergleichbare Strukturen) implementiert? Welche Aufgaben haben diese genau? Erfolgt innerhalb des BGM explizit eine Auseinandersetzung mit dem Thema „Neue Technologien/ Digitalisierung und Gesundheit“?</li><li>▪ Arbeitsschutz/Gefährdungsbeurteilung: Wird/wurde eine Gefährdungsbeurteilung zur Feststellung psychischer Belastungen durchgeführt (nach §5 III Nr. 6 ArbSchG)? Wurden entsprechende Maßnahmen auf Basis der dabei gewonnenen Erkenntnisse umgesetzt?</li></ul>
11.4	<b>Fragen: Best Practice – Unterstützung der Beschäftigten</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>
11.5	<b>Fragen: Negativbeispiele – Unterstützung der Beschäftigten</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?</li></ul>

12 Führungssystem	
12.1	<b>Fragen: veränderte Führungsanforderungen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Welche Führungskompetenzen werden sich aufgrund der stetigen Digitalisierung noch weiter verändern? Wie?</li><li>▪ Was wird zukünftig von den Führungskräften mehr gefordert werden?</li><li>▪ Welche Führungsaufgaben werden sich wie ändern?</li></ul>
12.2	<b>Fragen: Führung auf Distanz</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Was unternehmen Sie hierzu?</li><li>▪ Ist Führung auf Distanz ein besprochenes Thema?</li><li>▪ Gibt es dazu Qualifizierungsmaßnahmen speziell für Führungskräfte?</li></ul>
12.3	<b>Fragen: Führungsleitlinien</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gibt es Führungsleitlinien?</li><li>▪ Sind in diesen Bezüge zur Digitalisierung? Welche?</li></ul>
12.4	<b>Fragen: Leistungsbeurteilung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gibt es eine systematische Leistungsbeurteilung der Beschäftigten?</li><li>▪ Ist digitale Kompetenz o.ä. ein Beurteilungskriterium?</li><li>▪ Hat Digitalisierung einen Einfluss auf die Erfassung von Leistungskriterien? Wird dies damit erleichtert?</li></ul>
12.5	<b>Fragen: Beschäftigtenjahresgespräche</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gibt es ein Zielvereinbarungssystem bzw. -gespräche?</li><li>▪ Werden systematische, regelmäßige Beschäftigtenjahresgespräche mit verbindlichem Gesprächsablauf geführt?</li></ul>
12.6	<b>Fragen: Best Practice – Führungssystem</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>
12.7	<b>Fragen: Negativbeispiele – Führungssystem</b> <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 Elektronische Kommunikation	2 Arbeit mit unterstützenden elektronischen Geräten	3 Software-gesteuerte Arbeitsabläufe	4 Über das Internet oder Intranet mit verschiedenen Personen/Abteilungen an einem gemeinsamen Projekt arbeiten	5 Arbeit mit computergesteuerten Maschinen und Robotern
	<p>z.B. E-Mail, Smartphone, soziale Netze</p>	<p>z.B. Scanner, Drucker, Datenbrillen, Tablets, Kameras, Diagnoseinstrumente</p>	<p>z.B. Ablaufplanung, Dokumentationssysteme, papierloses Büro, Produktions-, Termin-, Routenplanung</p>		
... überaus große Rolle					
... große Rolle					
... mittlere Rolle					
... kleine Rolle					
... keine Rolle					

Anhang M1.3:



## Organisationsanalyse Modul Digitalisierungsstrategie + Struktur Strukturerhebungsbogen (optionale Verwendung)

Strukturerhebungsbogen



Bitte beachten Sie:

- > alle Daten unter B) beziehen sich auf Ihre Abteilung;  
lediglich die beiden Zahlen unter A) beziehen sich auf die Gesamtorganisation
- > alle Daten möglichst aktuell (Berichtsjahr JJJJ); Jahr bitte angeben unter Berichtsjahr
- > alle Daten in Bezug auf das Jahresmittel
- > anzugeben sind Anzahlen und/oder Prozentwerte
- > auszufüllen ist die Tabellenspalte Wert und die Angabe Berichtsjahr



▲ Berichtsjahr  
(Jahr, auf das sich Ihre  
Kennzahlen beziehen)

A) Strukturdaten: Gesamtorganisation			
Organisation			
Abteilung/Bereich/ Untersuchungsobjekt:			
Kennzahl		Berechnung	Wert (Bitte eintragen)
1.	<b>Beschäftigtenanzahl Köpfe:</b> Anzahl	Anzahl Köpfe	
2.	<b>Beschäftigtenanzahl Stellen:</b> Anzahl	Anzahl Stellen	

B) Strukturdaten: <b>Untersuchungsobjekt (Abteilung, Bereich o.ä.)</b>			
Kennzahl		Berechnung	Wert (Bitte eintragen)
1.	<b>Beschäftigtenanzahl Köpfe:</b> Anzahl	Anzahl Köpfe	
2.	<b>Beschäftigtenanzahl Stellen:</b> Anzahl	Anzahl Stellen	
3.	<b>Führungskräfte</b> – Beschäftigte mit disziplinarischer Führungshoheit): Anzahl/Quote	Anzahl Führungskräfte	
		Quote in %: Führungskräfte/Gesamtzahl MA	
4.	<b>Teilzeitkräfte:</b> Anzahl/Quote	Anzahl Teilzeitkräfte	
		Quote in %: Anzahl Teilzeitkräfte/Gesamtzahl MA	
5.	<b>Freie Mitarbeitende, Freelancer o.ä.:</b> Anzahl	Anzahl freier Mitarbeitende o.ä.	
6.	<b>Auszubildende:</b> Anzahl/Quote	Anzahl Auszubildende	
		Quote in %: Anzahl Auszubildende/Gesamtzahl MA	
7.	<b>Frauenarbeitsplätze:</b> Anzahl/Quote	Anzahl Mitarbeiterinnen	
		Quote in %: Anzahl Mitarbeiterinnen/Gesamtzahl MA	
8.	<b>Altersstruktur:</b> geringes Alter < 30 Jahre	Anzahl MA geringen Alters	
		Quote in %: Anzahl MA geringen Alters/Gesamtzahl MA	
	<b>Altersstruktur:</b> mittleres Alter 31-50 Jahre	Anzahl MA mittleren Alters	
		Quote in %: Anzahl MA mittleren Alters/Gesamtzahl MA	
	<b>Altersstruktur:</b> höheres Alter > 50 Jahre	Anzahl MA höheren Alters	
		Quote in %: Anzahl MA höheren Alters/Gesamtzahl MA	
9.	<b>Qualifikationsstruktur: gering Qualifizierte</b> – Personen ohne Schulabschluss oder mit Mittlerer Reife oder Hauptschulabschluss ohne abgeschlossene Berufsausbildung: Anzahl/Quote	Anzahl gering qualifizierter MA	
		Quote in %: Anzahl gering qualifizierter MA/Gesamtzahl MA	
	<b>Qualifikationsstruktur: mittel Qualifizierte</b> – Personen mit höchstem Bildungsabschluss Abitur sowie Personen mit Mittlerer Reife oder Hauptschulabschluss mit abgeschlossener Berufsausbildung: Anzahl/Quote	Anzahl mittel qualifizierter MA	
		Quote in %: Anzahl mittel qualifizierter MA/Gesamtzahl MA	
	<b>Qualifikationsstruktur: hoch Qualifizierte</b> – Personen mit Studienabschluss an einer Universität oder Fachhochschule: Anzahl/Quote	Anzahl hoch qualifizierter MA	
		Quote in %: Anzahl hoch qualifizierter MA/Gesamtzahl MA	
10.	<b>Tarifliche Beschäftigung:</b> Anzahl/Quote	Anzahl tariflich beschäftigter MA Quote in %: Anzahl tariflich beschäft. MA/Gesamtzahl MA	
11.	<b>Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit:</b> Jahre	Summe der Betriebszugehörigkeit aller MA (in Jahren)/Gesamtzahl MA	
12.	<b>Gesamtfluktuation:</b> Anzahl/Quote	Anzahl ausgeschiedener MA	
		Quote in %: Anzahl ausgeschiedener MA/Gesamtzahl MA	
13.	<b>Eigenkündigung:</b> Anzahl/Quote	Anzahl der Kündigungen durch MA	
		Quote in %: Anzahl der Kündigungen durch MA im Zeitraum X/Gesamtzahl MA zu Beginn des Zeitraumes X	
14.	<b>Eintritte von Beschäftigten:</b> Anzahl	Anzahl Eintritte neuer MA	
15.	<b>Fehlzeiten:</b> Quote	Quote in %: Ausfalltage/Regelarbeitstage	
16.	<b>Krankheitsbedingte Fehlzeiten:</b> Quote	Quote in %: Ausfalltage durch Krankheit/Regelarbeitstage	
17.	<b>Aus-, Fort- und Weiterbildungsteilnahme:</b> Anzahl	Anzahl Beschäftigter, die an internen und/oder externen Aus-, Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen teilgenommen haben	
18.	<b>Qualifizierungstage:</b> Anzahl	Anzahl der Tage für Qualifizierung/Gesamtzahl MA	

# Modul/Handlungsfeld 1 (M1) Digitalisierungsstrategie + Struktur

Anhang M1.4:



## Protokollvorlage/Dokumentation/Auswertung

Protokoll/ Ergebnisdokumentation: Organisationsanalyse Modul 1  
Digitalisierungsstrategie + Struktur

Datum/Uhrzeit:

---

Interviewende:

---

Interviewte Personen:

1.	4.
2.	5.
3.	6.



Stärken / Vorteile /  
Chancen / Positives

---

---

---

Thema und  
neutrale Beschreibung



---

---

---

---



Schwächen / Nachteile /  
Risiken / Negatives

---

---

---



# MODUL/ HANDLUNGSFELD 2 (M2) PERSONALFÜHRUNG + KULTUR

## M2.1 Zielsetzung des Instrumentes

- › Analyse der empfundenen Veränderung der Führungsrolle im Kontext Arbeit 4.0/Digitalisierung aus Sicht von Führungskräften und Beschäftigten.
- › Analyse der im Kontext der Digitalisierung veränderten Führungsherausforderungen und Führungsaufgaben (z.B. Digital Leadership) aus Sicht jeweils von Führungskräften und Beschäftigten.
- › Analyse der Auswirkung auf die gegenwärtig empfundene Team-, Abteilungs- und Organisationskultur (Beziehung und Zusammenarbeit) aus Sicht von Führungskräften und Beschäftigten im Kontext Arbeit 4.0/Digitalisierung.
- › Aufzeigen und Hinterfragen von relevanten Handlungsfeldern und Themen in Bezug auf die Personalführung und Kultur im digitalen Zeitalter, sowie die Ableitung möglicher Verbesserungsbereiche zur Gestaltung Guter digitaler Arbeit in Dienstleistungsorganisationen.

## M2.2 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 „Personalführung und Kultur“.
- › Sensibilisierung für relevante Handlungsfelder und Fragestellungen rund um das Thema Personalführung und Kultur in Bezug auf Arbeit 4.0/Digitalisierung.



### M2.3 **Kurzbeschreibung**

- › Das Instrument erfasst Antworten zu relevanten Themenbereichen – erhoben im Rahmen von Gruppeninterviews mit Führungskräften und Einzelinterviews mit Beschäftigten.
- › Um einen ganzheitlichen Eindruck von Veränderungen im Bereich Personalführung und Kultur durch die Digitalisierung in der Organisation zu erlangen, wird geraten sowohl Führungskräfte (Teilinstrument 1; Anhang M2.1) als auch Beschäftigte (Teilinstrument 2; Anhang M2.2) zu den relevanten Themenbereichen zu interviewen.
- › Die Differenzierung von Gruppeninterviews und Einzelinterviews leitet sich aus dem Schutz für Beschäftigte ab, kritische Aussagen gegenüber Führungskräften nicht außerhalb eines geschützten Rahmens (vor anderen Beschäftigten) zu treffen. Dadurch wird im Rahmen der Einzelinterviews die Offenheit der interviewten Beschäftigten gefördert.
- › Im Kontext der Gruppeninterviews mit Führungskräften steht der offene Austausch über die durch die Digitalisierung veränderte Führungsrolle und Führungsherausforderungen im Vordergrund. Demnach ist ein Gruppeninterview mit Führungskräften empfehlenswert aber nicht zwingend erforderlich (alternativ: Einzelinterviews).
  
- › Vorstellung Teilinstrumente 1 und 2 auf der folgenden Seite

### M2.4 **Zielorganisation/Branche**

Organisationsgröße:

- › Kleine, mittlere und große Organisationen

Branche/Bereich:

- › Dienstleistungssektor

## Führungskräfte

Das Teilinstrument 1 (**Führungskräfte**) thematisiert folgende elf Themen:

- 1 Klärung des Begriffs Digitalisierung als Grundlage des Interviews
- 2 Formen der Digitalisierung
- 3 Veränderung der Führungsrolle und der Führungsanforderungen
- 4 Veränderung der Führungsaufgaben
- 5 Kulturveränderung in der Abteilung/im Team (Organisation)
- 6 Beziehung und Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Beschäftigtem im Rahmen der Digitalisierung
- 7 Schutz vor unangemessener Kontrolle und Bewertung der Beschäftigten
- 8 Systematische Personal(-jahres)-gespräche
- 9 Integration der Beschäftigten und Führungskräfte bei digitalen Veränderungen und Veränderungsprojekten
- 10 Qualifizierung von Beschäftigten und Führungskräften
- 11 Einarbeitung von Beschäftigten und Führungskräften



Das Teilinstrument 2 (**Beschäftigte**) thematisiert folgende zehn Themen:

- 1 Klärung des Begriffs Digitalisierung als Grundlage des Interviews
- 2 Formen der Digitalisierung
- 3 Veränderung der Führungsrolle und der Führungsanforderungen
- 4 Beziehung und Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Beschäftigtem im Rahmen der Digitalisierung
- 5 Schutz vor unangemessener Kontrolle und Bewertung der Beschäftigten
- 6 Systematische Personal(-jahres)gespräche
- 7 Kulturveränderung in der Abteilung/im Team (Organisation)
- 8 Integration der Beschäftigten bei digitalen Veränderungen/Veränderungsprojekten
- 9 Qualifizierung von Beschäftigten
- 10 Einarbeitung von Beschäftigten

## Beschäftigte

## M2.5 **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

## M2.6 Methode:

### **halb-standardisiertes Interview**

Methode:

- Halb-strukturiertes Interview (Interviewleitfaden siehe Anhang M2.1 und Anhang M.2.2)
- Es ist empfehlenswert eine ausreichende Anzahl an Teilnehmende für Gruppen- und Einzelinterviews festzulegen, um zu gewährleisten, dass die Ausgewählten (Stichprobe) die Zielgruppe (Führungskräfte und Beschäftigte) innerhalb des Untersuchungsgegenstandes (Organisation/Bereich/Abteilung o.ä.) ausreichend repräsentieren.
- Um Verständnisschwierigkeiten während des Interviews vorzubeugen, sind Begrifflichkeiten im Rahmen der Digitalisierung im Interviewleitfaden (Anlage M2.1 und M2.2) 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 (Interviewleitfäden siehe Anhang M2.1 und M2.2), 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 bzw. 10 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))

## M2.7 **Interviewdauer**

- Der Interviewleitfaden (Anhang M2.1 und M2.2) enthält eine Fragenanzahl, die je nach Länge und Intensität der Antworten des/der Interviewten und je nach thematischen Abweichungen, Vertiefungen etc. eine voraussichtliche Interviewlänge von 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 relevanter Fragen in Bezug auf die strategische Ausrichtung der Arbeit 4.0/Digitalisierung zu verstehen.

## M2.8 Beteiligte Personen



## M2.9 Benötigte Dokumente



### Interviewleitfaden

(siehe Anhang M2.1 und M2.2)

- > Leitfaden für die halb-strukturierte Gruppeninterviews (Führungskräfte) geordnet nach insg. 11 Clustern
- > Leitfaden für die halb-strukturierten Einzelinterviews (Beschäftigte) geordnet nach insg. 10 Clustern



### Fragebogen: Ausmaß und Form der digitalen Arbeit

(siehe Anhang M2.3)

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



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

(siehe Anhang M2.4)

- > 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 Personalführung und Kultur besitzen.
- > hilfreich z. B. sind: Betriebs-/Dienstvereinbarungen, Regelungen zur internen und externen Kommunikation, Regelungen zur Erreichbarkeit von Führungskräften und Beschäftigten, Regelungen zum zeit- und ortsunabhängigen Arbeiten, Führungsrichtlinien/ -leitlinien/ -grundsätze, Personalentwicklungskonzepte mit dem Fokus Personalführung, Aufstellung der Aus-/Fort-/Weiterbildungsangebote und Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte, Unterlagen zu Führungskräfteentwicklungsprogrammen, Ausbildung von Nachwuchsführungskräften, Leitfäden für systematische Personaljahresgespräche/Zielvereinbarungsgespräche, angewandte Führungskräfte- und Personalleistungsbeurteilungssysteme inkl. Kriterien, Dokumentation von Führungskräfteworkshops, etc.

## M2.10 Protokollierung, (Ergebnis-)Dokumentation/Auswertung

### Protokollierung während des Interviews

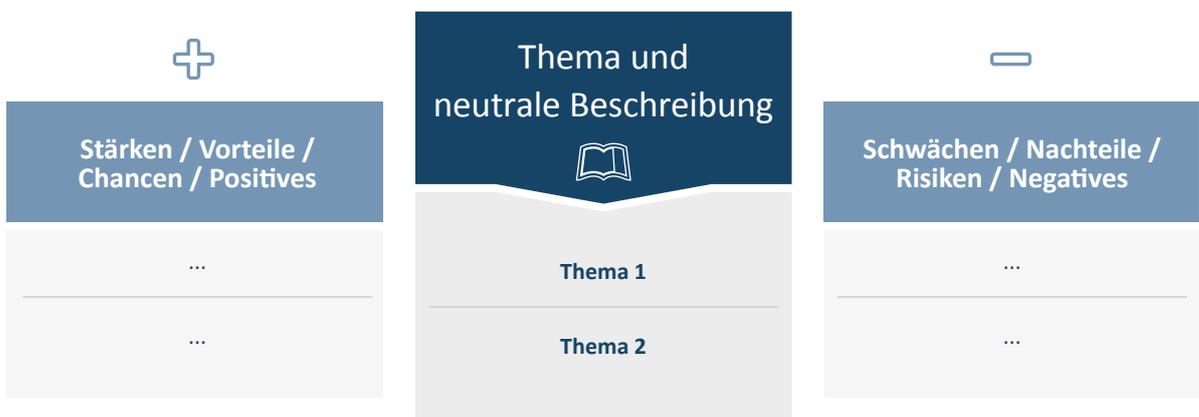
- > Die Protokollierung während des Interviews richtet sich nach den Vorlieben des oder der Interviewenden und ist abhängig davon, ob den Interviewenden eine protokollierende Person zur Seite steht oder ob Interviewdurchführung und Protokollierung während des Interviews in einer Hand liegen.
- > Möglichkeiten 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 M2.4):



## Modul/Handlungsfeld 2 (M2) Personalführung + Kultur

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 des Interviewten. Zur Verdeutlichung ein Beispiel-Ausschnitt:

 <b>Stärken / Vorteile / Chancen / Positives</b>	<b>Thema und neutrale Beschreibung</b> 	 <b>Schwächen / Nachteile / Risiken / Negatives</b>
<p>...</p> <p>Zur Reduktion der Entgrenzungsgefahr bei Beschäftigten im Home-Office ist der Zugriff auf den Server nach 19 Uhr technisch nicht mehr möglich (automatischer Abschaltvorgang)</p> <p>Per Dienstvereinbarung wird die ständige Erreichbarkeit von Beschäftigten nach Dienstschluss eingeschränkt</p>	<p><b>Gefahr der Entgrenzung</b></p> <p>&gt; Der persönliche Umgang mit Entgrenzung seitens des Beschäftigten ist ebenso entscheidend wie der Einfluss auf die Entgrenzung des Beschäftigten durch die jeweilige Führungskraft</p>	<p>...</p> <p>Einzelne Führungskräfte verfassen und senden E-Mails an ihre unterstellten Beschäftigten am Wochenende</p> <p>Abgrenzungen seitens der Beschäftigten fallen hierdurch vermehrt schwer, da eine Drucksituation durch eine empfundene sofortige Antwortreaktion die Folge ist</p>
<p> <b>Die Tabelle ist beispielhaft</b></p>	<p><b>Qualifizierungskonzepte für Nachwuchsführungskräfte</b></p> <p>&gt; Modulare Schulungskonzepte sind aufgestellt. Unterteilung in Grundschulungen und Aufbauschulungen</p>	<p>Innerhalb der Schulungsmodule keine Inhalte bzgl. Digitalisierung und die dadurch vorhandene Änderung der Führungsrolle und der Führungsaufgaben erkennbar</p>
<p>...</p>	<p>...</p>	<p>...</p>



M2.11

## 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!**

Anhang M2.1:



### Organisationsanalyse Modul Personalführung + Kultur Interviewleitfaden **Führungskräfte**: Personalführung + Kultur

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 Veränderung der Führungsrolle und der Führungsanforderungen
- 4 Anforderungen an die Beschäftigten
- 5 Beziehung und Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Beschäftigtem im Rahmen der Digitalisierung
- 6 Schutz vor unangemessener Kontrolle und Bewertung der Beschäftigten und Führungskräfte
- 7 Systematische Personal(-jahres)gespräche
- 8 Kulturveränderung in der Abteilung/im Team (Organisation)
- 9 Integration der Beschäftigten und Führungskräfte bei digitalen Veränderungen/Veränderungsprojekten
- 10 Qualifizierung von Beschäftigten und Führungskräften
- 11 Einarbeitung von Beschäftigten

## 1 Klärung des Begriffes Digitalisierung als Grundlage des Interviews

1.1

### 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.



### 2 Formen der Digitalisierung

#### Frage/Skalierung (Anhang M2.2): Digitalisierungsformen

Welche Formen der Digitalisierung spielen in Ihrer Organisation/Abteilung eine Rolle? Bitte skalieren Sie von (5) überaus große Rolle (4) große Rolle (3) mittlere Rolle (2) kleine Rolle (1) keine Rolle.

2.1

1. Elektronische Kommunikation (z.B. E-Mail, Smartphone, soziale Netze)
2. Arbeit mit unterstützenden elektronischen Geräten (z.B. Scanner, Datenbrillen, Diagnoseinstrumente)
3. Software-gesteuerte Arbeitsabläufe (z.B. Produktions-, Termin-, Routenplanung)
4. Über das Internet- oder Intranet mit verschiedenen Personen/Abteilungen an einem gemeinsamen Projekt arbeiten
5. Arbeit mit computergesteuerten Maschinen oder Robotern (Hard- und Software)

(Quelle/ in Anlehnung an: DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2016. Darstellung Seite 6)

#### Anmerkungen/Hinweise

- Screenshot des separat zu nutzenden Dokumentes „Ausmaß und Form der digitalen Arbeit“

**Beispiel:**

**Welche Formen der Digitalisierung spielen in Ihrer Organisation/in Ihrer Abteilung/für Ihre Arbeit eine Rolle?**  
(Bitte ankreuzen X)

	1 Elektronische Kommunikation	2 Arbeit mit unterstützenden elektronischen Geräten	3 Software-gesteuerte Arbeitsabläufe	4 Über das Internet oder Intranet mit verschiedenen Personen/Abteilungen an einem gemeinsamen Projekt arbeiten	5 Arbeit mit computergesteuerten Maschinen und Robotern
– überaus große Rolle					
– große Rolle					
– mittlere Rolle					
– kleine Rolle					
– keine Rolle					

Quelle/ in Anlehnung an: Institut DGB-Index Gute Arbeit, DGB-Index Gute Arbeit, Der Report 2016, 19. Februar 2016, 10. Schwerepunkt: Digitalisierung der Arbeit, URL: [http://www.gute-arbeit.de/Dateien/2016/10/27/14144446\\_1146-1818-1524875534640.pdf](http://www.gute-arbeit.de/Dateien/2016/10/27/14144446_1146-1818-1524875534640.pdf)

### 3 Veränderung der Führungsrolle und der Führungsanforderungen

#### Anmerkung/Hinweise

- Im Rahmen der Digitalisierungsdiskussion wird stets auch der Begriff „Digital Leadership“ als eine der zentralen Schlüsselfunktionen zur Bewältigung der neuen Herausforderungen durch die immer stärkere Digitalisierung von Organisationen genannt.

#### Frage: Digital Leadership

- Haben Sie eine Vorstellung, was mit „Digital Leadership“ gemeint sein könnte? Was verbirgt sich hinter dem Begriff? Was ist „Digital Leadership“ für Sie?

3.1

#### Anmerkung/Hinweise

- Digital Leadership = (wissenschaftlicher) Ansatz zur Definition der Aufgaben und Werkzeuge der Führung in Zeiten der Digitalisierung allgemein und in Phasen der Transformation in die Digitalisierung im Speziellen
- Unterschiedlichste Definition des Begriffes  
Beispiel: Digital Leadership =
  1. Leadership mit Hilfe digitaler Anwendungen
  2. Führung von Digital Natives
  3. Leadership während des Prozesses der digitalen Transformation

(Quelle: <http://www.digital-hills.de/digital-leadership-einfuehrung.html>)

#### Fragen: Veränderung der Führungsrolle im Rahmen der Digitalisierung

3.2

- Hat sich Ihre Rolle als Führungskraft durch die Digitalisierung verändert:
  - durch organisationale Vorgaben/durch das Management?
  - durch veränderte Ansprüche/Erwartungen der Beschäftigten?
  - durch die betrieblichen Interessenvertretungen?
  - durch sonstige Interessensvertreter oder Einflüsse?
- Wird sich Ihrer Meinung nach die Führungsrolle zukünftig noch weiter verändern? Wenn ja, in welche Richtung?

#### Fragen: Veränderung der Führungsanforderungen im Rahmen der Digitalisierung

3.3

- Wie verändern sich Ihrer Meinung nach die Anforderungen an Führungskräfte durch die Digitalisierung – in Bezug auf neue ...
  - fachliche,
  - methodische/technische,
  - organisationale,
  - soziale Anforderungen?
- Welche Fähigkeiten braucht Ihrer Meinung nach eine Führungskraft insbesondere?

#### Frage: Vorbildfunktion

3.4

- Wo sehen Sie Ihre Vorbildrolle als Führungskraft im Rahmen der Digitalisierung als besonders wichtig an (z.B. Selbstmanagement, Umgang mit neuen Medien)?

#### Fragen: Attraktivität der (neuen) Führungsrolle

3.5

- Was wird zukünftig von den Führungskräften mehr „gefordert“ werden?
- Wird die Führungsrolle durch die zunehmende Digitalisierung aus Ihrer Sicht attraktiver oder weniger attraktiv?
- Sehen Sie die Gefahr, dass durch die Digitalisierung der Druck auf Sie als Führungskraft zunehmen wird? Wenn ja, worin sehen Sie die Ursachen dafür?

## Modul/Handlungsfeld 2 (M2) Personalführung + Kultur

### Interviewleitfaden **Führungskräfte**

3.6	<p><b>Fragen: Best Practice – Veränderung der Führungsrolle und der Führungsanforderungen</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>
3.7	<p><b>Fragen: Negativbeispiele – Veränderung der Führungsrolle und der Führungsanforderungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?</li></ul>

## 4 Veränderungen der Führungsaufgaben

### Anmerkungen/Hinweise

- Die Führungsaufgabe besteht aus sach-/ziel- und personenbezogene Führungsaufgaben sowie aus Managementaufgaben

### Fragen: Führungsaufgaben

4.1

- Verändern sich durch die zunehmende Digitalisierung Ihre sachbezogenen Führungsaufgaben, gibt es z.B. neue oder andere Aufgaben, die eventuell auch zu delegieren sind?
- Welche Auswirkungen hat das auf Ihre tägliche Arbeit?
- Haben sich durch die zunehmende Digitalisierung Ihre personenbezogenen Führungsaufgaben verändert, z.B. Veränderungen im Umgang mit Personalgesprächen, Veränderungen in Bezug auf Motivationsbemühungen?
- Haben sich durch die zunehmende Digitalisierung Ihre Managementaufgaben verändert?

### Fragen: Best Practice – Veränderung der Führungsaufgaben

4.2

Zur Gestaltung/Gewährleistung Guter digitaler Arbeit:

- 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?

### Fragen: Negativbeispiele – Veränderung der Führungsaufgaben

4.3

- Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?

5 Beziehung und Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Beschäftigten im Rahmen der Digitalisierung	
5.1	<p><b>Frage: Persönliche Beziehung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hat sich Ihre persönliche Beziehung zu Ihren Beschäftigten geändert?</li> <li>▪ Erschwert oder erleichtert die Digitalisierung (z.B. durch E-Mail-Kontakte, soziale Netzwerke) Ihre persönliche Beziehung zu Ihren unterstellten Beschäftigten?</li> <li>▪ Ist Ihre Beziehung distanzierter oder näher geworden? Fühlen Sie sich „näher“ an Ihren Beschäftigten oder „weiter weg“?</li> </ul>
5.2	<p><b>Fragen: Kontakt und Abstimmung – Führen auf Distanz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ist Ihre räumliche Distanz zu Ihren Beschäftigten durch die Digitalisierung vergrößert worden?</li> <li>▪ <b>Wenn ja:</b> Wie halten Sie trotz der räumlichen Trennung den persönlichen Kontakt mit den Beschäftigten aufrecht?</li> <li>▪ Wie ermöglichen Sie trotz räumlicher Abwesenheit eine „offene Tür“?</li> <li>▪ Welche Möglichkeiten bietet die Digitalisierung, um räumliche Distanz auszugleichen? Was nutzen Sie? Welche Strukturen oder Instrumente setzen Sie dafür ein? Welche Vorgehensweise würden Sie empfehlen?</li> <li>▪ Wie steuern Sie ihr (evtl. standortverteiltes) Team? Wie werden die Führungsaufgaben (z.B. Aufgabenverteilung, Kontrolle, Unterstützung, etc.) in diesem Fall umgesetzt? Wo sehen Sie dabei kritische Punkte bzw. Bereiche?</li> </ul>
5.3	<p><b>Fragen: Motivation der Beschäftigten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Möglichkeiten sehen Sie, Ihren Beschäftigten trotz des autonomen bzw. entfernten Arbeitens, persönliches Feedback zu geben?</li> <li>▪ Wie motivieren Sie ihre Beschäftigten trotz ggf. räumlicher Distanz und weitgehend selbstständigen Arbeitens? Wie gehen Sie dabei vor?</li> <li>▪ Wie übermitteln Sie Ihren Beschäftigten persönliche Wertschätzung?</li> </ul>
5.4	<p><b>Anmerkungen /Hinweise:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empowerment: die Ermächtigung, Ausstattung mit Vollmachten bzw. Bevollmächtigung des Beschäftigten oder sogar von ganzen Teams, um Fähigkeiten besser einzusetzen</li> </ul> <p><b>Fragen: Empowerment</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Haben die Digitalisierung oder die digitalisierten Arbeitsabläufe zur Vergrößerung oder zur Verkleinerung von Entscheidungsspielräumen der Beschäftigten beigetragen? Wo sind die Spielräume vergrößert? Wo verkleinert?</li> <li>▪ Welche Möglichkeiten sehen Sie als Führungskraft bei Ihren Beschäftigten <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ die Übernahme von Eigenverantwortung,</li> <li>▪ das selbstständige Arbeiten,</li> <li>▪ die Selbstorganisationsfähigkeit zu fördern?</li> </ul> </li> </ul>
5.5	<p><b>Fragen: Entgrenzung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wo und wie nehmen Sie zeitliche, räumliche und organisatorische Entgrenzung (-smöglichkeiten) Ihrer Beschäftigten wahr?</li> <li>▪ Wie gehen Sie mit einer möglichen Entgrenzung bei sich selber um?</li> <li>▪ Welche Regelungen/Regelungsstrukturen liegen vor, um Ihre Beschäftigten vor ständiger Erreichbarkeit und einer Entgrenzung der Arbeit zu schützen?</li> <li>▪ Gibt es Regulationsgrenzen?</li> <li>▪ Sehen Sie die Smart- bzw. Flexible-Working-Konzepte (Home-Office, Teleworking etc.) eher als Chance oder als Gefahr und Risiko?</li> </ul>

5.6	<p><b>Anmerkungen/Hinweise:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Als Führungskraft haben Sie eine sog. Fürsorgepflicht gegenüber Ihren Beschäftigten. „Gesund zu führen“ ist ein oft genannter Anspruch an Führungskräfte bzw. eine an sie herangetragene Führungsaufgabe.</li> </ul> <p><b>Fragen: Fürsorgepflicht und „Gesundes Führen“?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wie stehen Sie als Führungskraft zu der Führungsaufgabe „Gesundes Führen“? Stimmen Sie zu, dass dies eine Aufgabe im Rahmen Ihrer Führungsarbeit ist?</li> <li>Erschwert oder erleichtert die Digitalisierung Ihre Arbeit im Bereich Fürsorgepflicht und „Gesundes Führen“?</li> <li>Stehen „Leistung einfordern“ und „Fürsorgepflicht“ für Sie im Widerspruch? <ul style="list-style-type: none"> <li>Wenn ja: Wie meistern Sie diesen gefühlten Widerspruch?</li> <li>Wenn nein: Was tun Sie, um beides nicht als Widerspruch erlebbar zu machen?</li> </ul> </li> <li>Wie sichern Sie ab, dass sich Beschäftigte nicht überfordern (sowohl emotional als auch körperlich)?</li> <li>Wenn vorhanden: Wie sehen Sie diese Thematik in Bezug auf die freie Mitarbeitenden?</li> </ul>
5.7	<p><b>Fragen: Best Practice – Beziehung und Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Beschäftigten im Rahmen der 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>
5.8	<p><b>Fragen: Negativbeispiele – Beziehung und Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Beschäftigten im Rahmen der Digitalisierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?</li> </ul>

6 Schutz vor unangemessener Kontrolle und Bewertung der Beschäftigten und Führungskräfte	
6.1	<p><b>Fragen: Thematisierung ethischer Fragen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wie stellen Sie sich neuen ethischen Themen, die durch die fortschreitende Digitalisierung entstehen: z.B. Schutz vor der teilweise vereinfachten technischen Leistungskontrolle der Beschäftigten („der gläserne Mitarbeitende“)?</li> </ul>
6.2	<p><b>Anmerkungen/Hinweise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Es entsteht ein Spannungsverhältnis zwischen der Nutzung von Kennzahlen für die Prozessoptimierung und der Nutzung von Kennzahlen für die Kontrolle (Überwachung) der Beschäftigten. Hier muss der praktische Nutzen gegen moralische Erwägungen abgewogen werden.</li> </ul>
	<p><b>Fragen: Bewertung der Beschäftigten und Führungskräfte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gibt es eine systematische Personalleistungsbeurteilung? <b>Wenn ja:</b> ist „digitale Kompetenz“ o.ä. ein Beurteilungskriterium?</li> <li>Hat Digitalisierung einen Einfluss auf die Erfassung von Leistungskriterien? Wird dies damit erleichtert?</li> <li>Haben sich durch die zunehmende Digitalisierung die Kontroll- und Überwachungsmöglichkeiten in Bezug auf Ihre Beschäftigten grundsätzlich verändert? Sind die Möglichkeiten größer geworden? Wie erfolgt der Schutz gegen eine unangemessene Kontrolle?</li> <li>Was bedeutet das für Ihre Führungsarbeit?</li> <li>Welche Möglichkeiten haben Sie, um die Leistung des einzelnen Beschäftigten einzuschätzen? Wie schützen Sie Ihre Beschäftigten hierbei vor unangemessener Bewertung?</li> <li>Wie gehen Sie bei Beschäftigten vor, die Sie eher selten sehen, z.B. Beschäftigte die im Home-Office arbeiten oder im Außendienst tätig sind?</li> </ul>
6.3	<p><b>Fragen: Kontrollierbarkeit der Führungskräfte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ergibt sich durch die Digitalisierung auch eine veränderte Kontrollierbarkeit Ihrer Person als Führungskraft?</li> <li>Sind die Kontroll- und Überwachungsmöglichkeiten der Führungskräfte durch digitale Prozesse erhöht worden?</li> </ul>
6.4	<p><b>Fragen: Best Practice – Schutz vor unangemessener Kontrolle und Bewertung der Beschäftigten und Führungskräfte</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>
6.5	<p><b>Fragen: Negativbeispiele – Schutz vor unangemessener Kontrolle und Bewertung der Mitarbeiter und Führungskräfte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?</li> </ul>

## 7 Systematische Personal(-jahres)gespräche

7.1	<p><b>Fragen: systematische Personalgespräche</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Finden Personaljahresgespräche/Zielvereinbarungsgespräche statt? <b>Wenn ja:</b> haben sich Änderungen durch die zunehmende Digitalisierung gezeigt?</li><li>Finden Krankenrückkehrgespräche statt? <b>Wenn ja:</b> welche Erkenntnisse können Sie daraus ableiten?</li><li>Finden Austrittsgespräche/Kündigungsgespräche statt? <b>Wenn ja:</b> welche Erkenntnisse können Sie daraus ableiten?</li></ul>
7.2	<p><b>Fragen: Best Practice – Systematische Personal(-jahres)gespräche</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>
7.3	<p><b>Fragen: Negativbeispiele – Systematische Personal(-jahres)gespräche</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?</li></ul>

<b>8 Kulturveränderung in der Abteilung/im Team (Organisation) durch die Digitalisierung</b>	
8.1	<b>Fragen: Kultur und Auswirkung auf die Zusammenarbeit</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Verändert Arbeit 4.0/die Digitalisierung die Kultur Ihrer Abteilung/Ihres Teams (Organisation)?</li><li>▪ Hat die Digitalisierung Auswirkungen auf das Zusammenwirken der Menschen in Ihrer Organisation?</li><li>▪ Wie wirkt sich die Digitalisierung generell auf die Bedürfnissen/Erwartungen der Beschäftigten aus?</li></ul>
8.2	<b>Fragen: Auswirkungen auf bestimmte Mitarbeitergruppen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sehen Sie Mitarbeitergruppen in Ihrer Abteilung/Ihres Teams, die von der Digitalisierung eher profitieren? Warum?<ol style="list-style-type: none"><li>1. Freie vs. feste Mitarbeitende</li><li>2. Qualifizierungsniveau: Gibt es negative Auswirkungen z.B. auf geringer Qualifizierte?</li><li>3. Demografie: Sehen Sie demografische Unterschiede in Bezug auf die Auswirkungen und Herausforderungen für Ihre Beschäftigten?</li><li>4. Geschlecht: Gibt es Unterschiede aufgrund des Geschlechts?</li><li>5. Gibt es andere Beschäftigtengruppen, die eher negative Auswirkungen spüren?</li></ol></li></ul>
8.3	<b>Fragen: Förderung der Teamarbeit</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Wo fördert und wo behindert die Digitalisierung die Teamarbeit in Ihrer Abteilung/in Ihrem Team?</li><li>▪ Welche Aufgaben ergeben sich dadurch für Sie als Führungskraft?</li><li>▪ Welche Möglichkeiten bieten soziale Plattformen, Blogs oder interne Netzwerke oder andere digitale Instrumente, um die Zusammenarbeit im Team zu verbessern? Welche Medien nutzen Sie und was sind die Vor- und Nachteile?</li></ul>
8.4	<b>Frage. Sinnhaftigkeit der Arbeit</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Inwieweit sehen Sie die Gefahr des Verlustes der Sinnhaftigkeit der Arbeit im Zuge der zunehmenden Digitalisierung, z.B. durch die Zergliederung von Arbeitsprozessen?</li><li>▪ Welche Möglichkeiten gibt es, diesem Prozess entgegen zu wirken?</li><li>▪ Was können Sie als Führungskraft tun bzw. was tun Sie?</li></ul>
8.5	<b>Fragen: Best Practice – Kulturveränderung in der Abteilung/im Team (Organisation) durch die Digitalisierung</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>
8.6	<b>Fragen: Negativbeispiele – Kulturveränderung in der Abteilung/im Team (Organisation) durch die Digitalisierung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?</li></ul>

## 9 Integration der Beschäftigten und Führungskräfte bei digitalen Veränderungen/ Veränderungsprojekten

9.1	<p><b>Fragen: Integration der Beschäftigten bei digitalen Veränderungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie informieren Sie Ihre Beschäftigten, wenn Veränderungen in der Arbeitsorganisation oder innerhalb von Arbeitsabläufen aufgrund von Digitalisierung (z.B. neue Hard- oder Software) anstehen?</li> <li>▪ Können die Beschäftigten Einfluss auf die Art, Anwendung, Implementierung o.ä. von Digitalisierungsvorhaben nehmen? Welche Einflussmöglichkeiten besitzen sie?</li> <li>▪ Wie werden die Ideen der Beschäftigten integriert? Gibt es eine systematische Vorgehensweise?</li> <li>▪ Wie werden Beschäftigte systematisch in die Planung und Umsetzung von Veränderungen mit einbezogen? Finden z.B. Workshops statt, um die Ideen der Beschäftigten mit einzubringen?</li> <li>▪ Besitzen Sie als Führungskraft Möglichkeiten, Ihre Beschäftigten zu integrieren? Was konkret können Sie tun?</li> <li>▪ Wie können Ihrer Meinung nach Beschäftigte (noch) besser in Veränderungsprozesse einbezogen werden?</li> </ul>
9.2	<p><b>Fragen: Integration der Führungskräfte bei digitalen Veränderungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie werden Sie Als Führungskraft informiert, wenn Veränderungen in der Arbeitsorganisation oder –abläufen aufgrund von Digitalisierung (z.B. neue Hard- oder Software) anstehen?</li> <li>▪ Können Sie Einfluss auf die Art, Anwendung, Implementierung o.ä. von Digitalisierungsvorhaben nehmen? Welche Einflussmöglichkeiten besitzen Sie?</li> <li>▪ Wie werden Ihre Ideen integriert? Gibt es eine systematische Vorgehensweise?</li> <li>▪ Wie können Sie als Führungskraft Ihrer Meinung nach Beschäftigte (noch) besser in Veränderungsprozesse einbezogen werden?</li> <li>▪ <b>Wenn vorhanden:</b> Wie sehen Sie diese Thematik in Bezug auf die freien Mitarbeitenden?</li> </ul>
9.3	<p><b>Fragen: Best Practice – Partizipation und Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten</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>
9.4	<p><b>Fragen: Negativbeispiele – Partizipation und Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?</li> </ul>

10 Qualifizierung von Beschäftigten und Führungskräften	
10.1	<p><b>Fragen: Qualifizierungsangebote zum Thema Digitalisierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Werden Mitarbeiter für Chancen und Gefahren der Digitalisierung seitens der Organisation sensibilisiert und in Selbst-Management-Fähigkeiten (als „digitale Schlüsselkompetenz“) geschult (z.B. digitale Abstinenz von der Arbeit in freien Zeiten etc.)?</li><li>▪ Gibt es systematische Qualifikationsangebote mit dem Meta-Thema Digitalisierung – in Bezug auf soziale und überfachliche Kompetenzen („weiche“ Faktoren über technische Themen hinaus wie z.B. Empowerment, Resilienz, Selbstmanagement, Führen auf Distanz)?</li><li>▪ Wie spezifisch sind die Angebote (Zielgruppe, Themen)?</li><li>▪ Wenn vorhanden: Wie stellen Sie notwendige Qualifizierungen für die freien Mitarbeitenden sicher?</li><li>▪ Welche Unterstützungsmöglichkeiten neben Trainings und Seminaren durch die Organisation werden Ihnen als Führungskraft und den anderen Führungskräften noch geboten?</li><li>▪ Welche weitere Unterstützung wünschen Sie sich (z.B. kollegiale Beratung, Coaching)?</li></ul>
10.2	<p><b>Fragen: Qualifizierungsbedarfe zum Thema Digitalisierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Können Sie als Führungskraft Bedarfe artikulieren?</li><li>▪ Abteilungs-/teamspezifische Veranstaltungen: Können Sie spezielle Bedarfe und Themen initiieren, die ggf. nur in Ihrer Abteilung/Ihrem Team relevant sind und nur für Ihre Abteilung/Ihr Team angeboten werden?</li><li>▪ Haben die Beschäftigten systematisch Möglichkeiten, Bedarfe zu artikulieren?</li><li>▪ Wenn vorhanden: Wie werden Bedarfe von freien Mitarbeitenden erhoben?</li><li>▪ Was tun Sie als Führungskraft, um Qualifizierung für Ihre Beschäftigten zu gewährleisten?</li><li>▪ Wo sehen Sie noch erhöhten Qualifikationsbedarf im Rahmen der Digitalisierung bei den Führungskräften?</li></ul>
10.3	<p><b>Fragen: Best Practice – Qualifizierung von Beschäftigten und Führungskräften</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>
10.4	<p><b>Fragen: Negativbeispiele – Qualifizierung von Beschäftigten und Führungskräften</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?</li></ul>

## 11 Einarbeitung von Beschäftigten

11.1	<b>Fragen: Einarbeitung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ändern sich die Anforderungen an die Einarbeitung von neuen Beschäftigten durch die Digitalisierung?</li><li>▪ Wie stellen Sie die Einarbeitung in Bezug auf die Beherrschung von digitalen Geräten, Software und digitalen Prozessen sicher?</li><li>▪ Nutzen Sie Einarbeitungskonzepte oder z.B. Mentoring bei der Einarbeitung von neuen Beschäftigten?</li></ul>
11.2	<b>Fragen: Best Practice – Einarbeitung von Beschäftigten</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>
11.3	<b>Fragen: Negativbeispiele – Einarbeitung von Beschäftigten</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?</li></ul>

Anhang M2.2:



### Organisationsanalyse Modul Personalführung + Kultur Interviewleitfaden **Beschäftigte**: Personalführung + Kultur

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 Veränderung der Führungsrolle und der Führungsanforderungen
- 4 Beziehung und Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Beschäftigtem im Rahmen der Digitalisierung
- 5 Schutz vor unangemessener Kontrolle und Bewertung der Beschäftigten
- 6 Systematische Personal(-jahres)gespräche
- 7 Kulturveränderung in der Abteilung/im Team (Organisation)
- 8 Integration der Beschäftigten bei digitalen Veränderungen/Veränderungsprojekten
- 9 Qualifizierung von Beschäftigten
- 10 Einarbeitung von Beschäftigten

## 1 Klärung des Begriffes Digitalisierung als Grundlage des Interviews

### 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.

1.1



### 2 Formen der Digitalisierung

#### Frage/Skalierung (Anhang M2.2): Digitalisierungsformen

Welche Formen der Digitalisierung spielen in Ihrer Organisation/Abteilung eine Rolle?  
Bitte skalieren Sie von (5) überaus große Rolle (4) große Rolle (3) mittlere Rolle (2) kleine Rolle (1) keine Rolle.

2.1

1. Elektronische Kommunikation (z. B. E-Mail, Smartphone, soziale Netze)
2. Arbeit mit unterstützenden elektronischen Geräten (z.B. Scanner, Datenbrillen, Diagnoseinstrumente)
3. Software-gesteuerte Arbeitsabläufe (z.B. Produktions-, Termin-, Routenplanung)
4. Über das Internet- oder Intranet mit verschiedenen Personen/Abteilungen an einem gemeinsamen Projekt arbeiten
5. Arbeit mit computergesteuerten Maschinen oder Robotern (Hard- und Software)

(Quelle/ in Anlehnung an: DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2016. Darstellung Seite 6)

#### Anmerkungen/Hinweise

- Screenshot des separat zu nutzenden Dokumentes „Ausmaß und Form der digitalen Arbeit“

**Beispiel:**

The screenshot shows a survey form with the following structure:

- Title:** Welche Formen der Digitalisierung spielen in Ihrer Organisation/in Ihrer Abteilung für Ihre Arbeit eine Rolle? (Bitte ankreuzen X)
- Scale:** 1 (keine Rolle) to 5 (überaus große Rolle)
- Categories:**
  - 1. Elektronische Kommunikation (z.B. E-Mail, Smartphone, soziale Netze)
  - 2. Arbeit mit unterstützenden elektronischen Geräten (z.B. Scanner, Datenbrillen, Diagnoseinstrumente)
  - 3. Software-gesteuerte Arbeitsabläufe (z.B. Ablaufplanung, Kommunikationssysteme, spezialisierte Büro-, Produktions-, Service-, Buchhaltung)
  - 4. Über das Internet oder Intranet mit verschiedenen Personen/Abteilungen an einem gemeinsamen Projekt arbeiten
  - 5. Arbeit mit computergesteuerten Maschinen und Robotern
- Response Grid:** A table with 5 rows (Überaus große Rolle, große Rolle, mittlere Rolle, kleine Rolle, keine Rolle) and 5 columns corresponding to the categories above.

### 3 Veränderung der Führungsrolle und der Führungsanforderungen

3.1	<p><b>Fragen: Veränderung der Führungsrolle im Rahmen der Digitalisierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Hat sich die Rolle der Führungskräfte durch die Digitalisierung verändert:<ul style="list-style-type: none"><li>▪ durch organisationale Vorgaben/durch das Management?</li><li>▪ durch veränderte Ansprüche/Erwartungen der Beschäftigten?</li><li>▪ durch die betrieblichen Interessenvertretungen?</li><li>▪ durch sonstige Interessenvertretung oder Einflüsse?</li></ul></li><li>▪ Wird sich Ihrer Meinung nach die Führungsrolle zukünftig noch weiter verändern? Wenn ja, in welche Richtung?</li><li>▪ Welche Anforderungen müssen Führungskräfte aufgrund der zunehmenden Digitalisierung erfüllen?</li></ul>
3.2	<p><b>Fragen: Vorbildfunktion</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Wo sehen Sie die Vorbildrolle der Führungskräfte im Rahmen der Digitalisierung als besonders wichtig an (z.B. Selbstmanagement, Umgang mit neuen Medien)?</li></ul>
3.3	<p><b>Fragen: Best Practice – Veränderung der Führungsrolle und der Führungsanforderungen</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>
3.4	<p><b>Fragen: Negativbeispiele – Veränderung der Führungsrolle und der Führungsanforderungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?</li></ul>

4 Beziehung und Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Beschäftigten im Rahmen der Digitalisierung	
4.1	<p><b>Frage: Persönliche Beziehung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hat sich Ihre persönliche Beziehung zu Ihrer Führungskraft geändert?</li> <li>▪ Erschwert oder erleichtert die Digitalisierung (z.B. durch E-Mail-Kontakte, soziale Netzwerke) Ihre persönliche Beziehung zu Ihrer Führungskraft?</li> <li>▪ Ist Ihre Beziehung distanzierter oder näher geworden? Fühlen Sie sich „näher“ an Ihrer Führungskraft oder „weiter weg“?</li> </ul>
4.2	<p><b>Fragen: Kontakt und Abstimmung – Führen auf Distanz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ist Ihre räumliche Distanz zu Ihrer Führungskraft durch die Digitalisierung vergrößert worden?</li> <li>▪ <b>Wenn ja:</b> Wie halten Sie trotz der räumlichen Trennung den persönlichen Kontakt mit der Führungskraft aufrecht?</li> <li>▪ Haben Sie trotz räumlicher Abwesenheit die Möglichkeit die „offene Tür“ bei der Führungskraft zu nutzen?</li> <li>▪ Welche Möglichkeiten bietet die Digitalisierung, um räumliche Distanz auszugleichen? Was nutzen Sie? Welche Strukturen oder Instrumente setzen Sie dafür ein? Welche Vorgehensweise würden Sie empfehlen?</li> <li>▪ Wie setzt Ihre Führungskraft die Führungsaufgaben (z.B. Aufgabenverteilung, Kontrolle, Unterstützung, etc.) in diesem Fall um? Wo sehen Sie dabei kritische Punkte bzw. Bereiche?</li> </ul>
4.3	<p><b>Fragen: Motivation der Beschäftigten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie erhalten Sie von Ihrer Führungskraft trotz des autonomen bzw. entfernten Arbeitens, persönliches Feedback? Welche Möglichkeiten nutzt Ihre Führungskraft?</li> <li>▪ Wie werden Sie trotz ggf. räumlicher Distanz und weitgehend selbstständigen Arbeitens motiviert? Wie wird dabei vorgegangen?</li> <li>▪ Wie wird Ihnen von Ihrer Führungskraft persönliche Wertschätzung vermittelt?</li> </ul>
4.4	<p><b>Anmerkungen /Hinweise:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empowerment: die Ermächtigung, Ausstattung mit Vollmachten bzw. Bevollmächtigung des Beschäftigten oder sogar von ganzen Teams, um seine bzw. ihre Fähigkeiten besser einzusetzen.</li> </ul> <p><b>Fragen: Empowerment</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Haben die Digitalisierung oder die digitalisierten Arbeitsabläufe zur Vergrößerung oder zur Verkleinerung Ihrer Entscheidungsspielräume beigetragen? Wo sind die Spielräume vergrößert? Wo verkleinert?</li> <li>▪ Welche Möglichkeiten nutzt Ihre Führungskraft, um             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ die Übernahme von Eigenverantwortung,</li> <li>▪ das selbstständige Arbeiten,</li> <li>▪ die Selbstorganisationsfähigkeit zu fördern?</li> </ul> </li> </ul>
4.5	<p><b>Fragen: Entgrenzung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Gefahren sehen Sie, dass es bei Ihnen oder Ihren Kollegen zu einer zeitlichen, räumlichen und organisatorischen Entgrenzung kommt?</li> <li>▪ Wie gehen Sie mit einer möglichen Entgrenzung bei sich selber um?</li> <li>▪ Welche Regelungen/Regelungsstrukturen liegen vor, um Beschäftigte vor ständiger Erreichbarkeit und einer Entgrenzung der Arbeit zu schützen?</li> <li>▪ Gibt es Regulationsgrenzen?</li> <li>▪ Sehen Sie die Smart- bzw. Flexible-Working-Konzepte (Home-Office, Teleworking etc.) eher als Chance oder als Gefahr und Risiko?</li> </ul>

4.6	<p><b>Anmerkungen /Hinweise:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eine Führungskraft hat eine sog. Fürsorgepflicht gegenüber Ihren Beschäftigten. „Gesund zu führen“ ist ein oft genannter Anspruch an Führungskräfte bzw. eine an sie herangetragene Führungsaufgabe.</li> </ul> <p><b>Fragen: Fürsorgepflicht und „Gesundes Führen“?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie wird durch Ihre Führungskraft abgesichert, dass Sie sich oder Ihre Kollegen nicht überfordern (sowohl emotional als auch körperlich)?</li> <li>▪ Was wünschen Sie sich von Ihrer Führungskraft?</li> </ul>
4.7	<p><b>Fragen: Best Practice – Beziehung und Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Beschäftigten im Rahmen der 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>
4.8	<p><b>Fragen: Negativbeispiele – Beziehung und Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Beschäftigten im Rahmen der Digitalisierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?</li> </ul>

5 Schutz vor unangemessener Kontrolle und Bewertung der Beschäftigten	
5.1	<b>Anmerkungen/Hinweise</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Es entsteht ein Spannungsverhältnis zwischen der Nutzung von Kennzahlen für die Prozessoptimierung und der Nutzung von Kennzahlen für die Kontrolle (Überwachung) der Beschäftigten. Hier muss der praktische Nutzen gegen moralische Erwägungen abgewogen werden.</li></ul>
	<b>Fragen: Bewertung der Beschäftigten</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Gibt es eine systematische Personalleistungsbeurteilung? <b>Wenn ja:</b> Ist „digitale Kompetenz“ o.ä. ein Beurteilungskriterium?</li><li>Hat Digitalisierung einen Einfluss auf die Erfassung von Leistungskriterien? Wird dies damit erleichtert?</li><li>Haben sich durch die zunehmende Digitalisierung die Kontroll- und Überwachungsmöglichkeiten in Bezug auf Ihre Arbeit grundsätzlich verändert? Sind die Möglichkeiten größer geworden? Haben Sie den Eindruck, vor unangemessener Kontrolle geschützt zu sein?</li><li>Was bedeutet das für Ihre Arbeit?</li><li>Wie wird Ihre Leistung durch Ihre Führungskraft eingeschätzt? Welche Möglichkeiten nutzt Ihre Führungskraft? Ist diese Einschätzung in Ihren Augen angemessen?</li><li>Wie geht Ihre Führungskraft vor, wenn Sie sich eher selten sehen, z.B. wenn Sie im Home-Office arbeiten oder im Außendienst tätig sind?</li></ul>
5.2	<b>Fragen: Best Practice – Schutz vor unangemessener Kontrolle und Bewertung</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>
5.3	<b>Fragen: Negativbeispiele – Schutz vor unangemessener Kontrolle und Bewertung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?</li></ul>

## 6 Systematische Personal(-jahres)gespräche

6.1	<p><b>Fragen: systematische Personalgespräche</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Finden Personaljahresgespräche/Zielvereinbarungsgespräche statt? <b>Wenn ja:</b> haben sich Änderungen durch die zunehmende Digitalisierung gezeigt?</li><li>Finden Krankenrückkehrgespräche statt?</li></ul>
6.2	<p><b>Fragen: Best Practice – systematische Personal(-jahres)gespräche</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 – systematische Personal(-jahres)gespräche</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?</li></ul>

7 Kulturveränderung in der Abteilung/im Team (Organisation) durch die Digitalisierung	
7.1	<p><b>Fragen: Kultur und Auswirkung auf die Zusammenarbeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verändert Arbeit 4.0/die Digitalisierung die Kultur Ihrer Abteilung/Ihres Teams (Organisation)?</li> <li>▪ Hat die Digitalisierung Auswirkungen auf das Zusammenwirken der Menschen in Ihrer Organisation?</li> <li>▪ Wie wirkt sich die Digitalisierung generell auf die Bedürfnissen/Erwartungen der Beschäftigten aus?</li> </ul>
7.2	<p><b>Fragen: Auswirkungen auf bestimmte Beschäftigtengruppen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sehen Sie Beschäftigtengruppen in Ihrer Abteilung/Ihrem Team, die von der Digitalisierung eher profitieren? Warum? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Freie vs. feste Mitarbeitende</li> <li>▪ Qualifizierungsniveau: Gibt es negative Auswirkungen z.B. bei geringer Qualifizierte?</li> <li>▪ Demografie: Sehen Sie demografische Unterschiede in Bezug auf die Auswirkungen und Herausforderungen für die Beschäftigten?</li> <li>▪ Geschlecht: Gibt es Unterschiede aufgrund des Geschlechts?</li> <li>▪ Gibt es andere Beschäftigtengruppen, die eher negative Auswirkungen spüren?</li> </ul> </li> </ul>
7.3	<p><b>Fragen: Förderung der Teamarbeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wo fördert und wo behindert die Digitalisierung die Teamarbeit in Ihrer Abteilung/in Ihrem Team?</li> <li>▪ Welche Möglichkeiten bieten soziale Plattformen, Blogs oder interne Netzwerke oder andere digitale Instrumente, um die Zusammenarbeit im Team zu verbessern? Welche Medien nutzen Sie und was sind die Vor- und Nachteile?</li> </ul>
7.4	<p><b>Frage. Sinnhaftigkeit der Arbeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inwieweit sehen Sie die Gefahr des Verlustes der Sinnhaftigkeit der Arbeit im Zuge der zunehmenden Digitalisierung, z.B. durch die Zergliederung von Arbeitsprozessen?</li> <li>▪ Welche Möglichkeiten gibt es, diesem entgegen zu wirken?</li> <li>▪ Was können Sie als Beschäftigter tun bzw. was tun Sie?</li> </ul>
7.5	<p><b>Fragen: Best Practice – Kulturveränderung in der Abteilung/im Team (Organisation) durch die 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>
7.6	<p><b>Fragen: Negativbeispiele – Kulturveränderung in der Abteilung/im Team (Organisation) durch die Digitalisierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?</li> </ul>

## 8 Integration der Beschäftigten bei digitalen Veränderungen/Veränderungsprojekten

8.1	<p><b>Fragen: Integration der Beschäftigten bei digitalen Veränderungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Wie werden Sie als Beschäftigter informiert, wenn Veränderungen in der Arbeitsorganisation oder –abläufen aufgrund von Digitalisierung (z.B. neue Hard- oder Software) anstehen?</li><li>▪ Haben Sie als Beschäftigter die Möglichkeit Einfluss auf die Art, Anwendung, Implementierung o.ä. von Digitalisierungsvorhaben zu nehmen? Welche Einflussmöglichkeiten besitzen Sie?</li><li>▪ Wie werden Ihre Ideen als Beschäftigter integriert? Gibt es eine systematische Vorgehensweise?</li><li>▪ Wie werden Sie als Beschäftigter in die Planung und Umsetzung von Veränderungen mit einbezogen? Finden z.B. Workshops statt, um Ideen von Beschäftigten mit einbringen zu können?</li><li>▪ Wie können Ihrer Meinung nach Beschäftigte (noch) besser in Veränderungsprozesse einbezogen werden?</li></ul>
8.2	<p><b>Fragen: Best Practice – Partizipation und Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten</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>
8.3	<p><b>Fragen: Negativbeispiele – Partizipation und Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?</li></ul>

9 Qualifizierung von Beschäftigten	
9.1	<p><b>Fragen: Qualifizierungsangebote zum Thema Digitalisierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Werden Sie und Ihre Kollegen für Chancen und Gefahren der Digitalisierung seitens der Organisation sensibilisiert und in Selbst-Management-Fähigkeiten (als digitale Schlüsselkompetenz) geschult (z.B. digitale Abstinenz von der Arbeit in freien Zeiten etc.).</li><li>▪ Gibt es systematische Qualifikationsangebote mit dem Meta-Thema Digitalisierung – in Bezug auf soziale und überfachliche Kompetenzen? („weiche“ Faktoren über technische Themen hinaus wie z.B. wie Empowerment, Resilienz, Selbstmanagement, Führen auf Distanz)?</li><li>▪ Wie spezifisch sind die Angebote (Zielgruppe, Themen)?</li><li>▪ Wenn vorhanden: Wie werden notwendige Qualifizierungen für die frei Mitarbeitenden sichergestellt?</li><li>▪ Welche Unterstützungsmöglichkeiten neben Trainings und Seminaren durch die Organisation werden Ihnen als Beschäftigter und den anderen Kollegen und Kolleginnen noch geboten?</li><li>▪ Welche weitere Unterstützung wünschen Sie sich (z.B. kollegiale Beratung, Coaching)?</li></ul>
9.2	<p><b>Fragen: Qualifizierungsbedarfe zum Thema Digitalisierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Können Sie als Beschäftigte Bedarfe artikulieren?</li><li>▪ Abteilungs-/Teamspezifische Veranstaltungen: Können Sie spezielle Bedarfe und Themen initiieren, die ggf. nur in Ihrer Abteilung/Ihrem Team relevant sind und nur für Ihre Abteilung/Ihr Team angeboten werden?</li><li>▪ Wenn vorhanden: Wie werden Bedarfe von freien Mitarbeitenden erhoben?</li><li>▪ Was tut Ihre Führungskraft, um die Qualifizierung für Sie und Ihre Kollegen und Kolleginnen zu gewährleisten?</li><li>▪ Wo sehen Sie noch erhöhten Qualifikationsbedarf im Rahmen der Digitalisierung bei den Beschäftigten?</li></ul>
9.3	<p><b>Fragen: Best Practice – Qualifizierung von Beschäftigten und Führungskräften</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>
9.4	<p><b>Fragen: Negativbeispiele – Qualifizierung von Beschäftigten und Führungskräften</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?</li></ul>

## 10 Einarbeitung von Beschäftigten

10.1	<p><b>Fragen: Einarbeitung</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ändern sich die Anforderungen an die Einarbeitung von neuen Beschäftigten durch die Digitalisierung?</li><li>▪ Wie wird die Einarbeitung in Bezug auf die Beherrschung von digitalen Geräten, Software und digitalen Prozessen sichergestellt?</li><li>▪ Werden Einarbeitungskonzepte oder z.B. Mentoring bei der Einarbeitung von neuen Beschäftigten eingesetzt?</li></ul>
10.2	<p><b>Fragen: Best Practice – Einarbeitung von Beschäftigten</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 – Einarbeitung von Beschäftigten</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?</li></ul>

# Modul/Handlungsfeld 2 (M2) Personalführung + Kultur

Anhang M2.3:



## Fragebogen „Ausmaß und Form der digitalen Arbeit“

Fragebogen „Ausmaß und Form der digitalen Arbeit“

Befragte Personen:

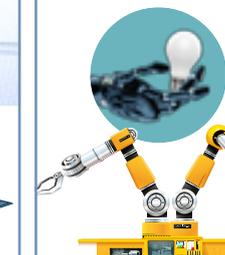
Organisation/Abteilung:

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>  z.B. E-Mail, Smartphone, soziale Netze	<b>Arbeit mit unterstützenden elektronischen Geräten</b>  z.B. Scanner, Drucker, Datenbrillen, Tablets, Kameras, Diagnoseinstrumente	<b>Software-gesteuerte Arbeitsabläufe</b>  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> 	<b>Arbeit mit computergesteuerten Maschinen und Robotern</b> 
... überaus große Rolle					
... große Rolle					
... mittlere Rolle					
... kleine Rolle					
... keine Rolle					



## Protokollvorlage/Dokumentation/Auswertung

Protokoll/ Ergebnisdokumentation: Organisationsanalyse Modul 2

Personalführung + Kultur

Datum/Uhrzeit:

---

Interviewende:

---

Interviewte Personen:

1.

4.

---

2.

5.

---

3.

6.

---



Stärken / Vorteile /  
Chancen / Positives

---

---

---

Thema und  
neutrale Beschreibung



---

---

---

---



Schwächen / Nachteile /  
Risiken / Negatives

---

---

---

# MODUL/ HANDLUNGSFELD 3 (M3) QUALIFIZIERUNG + LERNEN

## M3.1 Zielsetzung des Instrumentes

- › Analyse der gegenwärtigen digitalen Kompetenz von Führungskräften und Beschäftigten in Bezug auf den Umgang mit Hard- und Software sowie Soft-Skills (überfachliche, digitale Kompetenzen).
- › Bewertung der Fort- und Weiterbildungsangebote der Organisation durch Führungskräfte und Beschäftigte.
- › Analyse der Bedürfnisse in Bezug auf Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen von Führungskräften und Beschäftigte im Kontext Arbeit 4.0/Digitalisierung.
- › Aufzeigen und Hinterfragen von Aspekten der qualitativen und quantitativen Personalentwicklung zur Unterstützung von Beschäftigten und Führungskräften im Rahmen sich verändernden, digitalen Anforderungen, sowie die Ableitung möglicher Verbesserungsbereiche zur Gestaltung Guter digitaler Arbeit in Dienstleistungsorganisationen.

## M3.2 Anwendungsbereiche

- › Organisationsdiagnostik/Ist-Analyse
- › Ableitung von Maßnahmenpaketen zur Gestaltung und Weiterentwicklung von Fort- und Weiterbildungsangeboten unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Führungskräfte und Beschäftigten im Rahmen Guter digitaler Arbeit.
- › Aufdeckung von Optimierungspotenzialen in Bezug auf digitale Aspekte der strategischen und operativen Personalentwicklung.
- › Sensibilisierung für relevante Handlungsfelder und Fragestellungen in und um das Thema Arbeit 4.0/Digitalisierung.



### M3.3 **Kurzbeschreibung**

- Das Instrument erfasst Antworten bezüglich der fortschreitenden Qualifikationsnotwendigkeiten und Lernbedürfnisse in Bezug auf digitale Kompetenzen sowie der Zufriedenheit mit angebotenen Fort- und Weiterbildungsangeboten – erhoben im Rahmen einer Fragebogenerhebung (Personalbefragung) mit Führungskräften und Beschäftigten.
- Es dient als unterstützendes Instrument zur Ausgestaltung einer mitarbeiterfokussierten Personalentwicklung im Rahmen der sich verändernden Herausforderungen aufgrund einer immer stärkeren Digitalisierung der Arbeitswelten.

### M3.4 **Zielorganisation/Branche**

Organisationsgröße:

- kleine, mittlere und große Organisationen

Branche/Bereich:

- Dienstleistungssektor

### M3.5 **Untersuchungsfokus/Zielgruppen/Adressaten der Ergebnisse**

Untersuchungsfokus:

- gesamte Organisation und/oder einzelne Bereiche/Abteilungen

Das Instrument erfasst folgende vier Themen:

- 1 **Digitale Kompetenz – Hard- und Software**
- 2 **Digitale Kompetenz – Soft-Skills**
- 3 **Fort- und Weiterbildung/ Personalentwicklung**
- 4 **Methoden und Formate zur persönlichen Weiterentwicklung am Arbeitsplatz**

## Modul/Handlungsfeld 3 (M3) Qualifizierung + Lernen

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

### M3.6 Methode: Personalbefragung per Fragebogenerhebung

- > Methode: Fragebogen (siehe Anhang M3.1), konstruiert aus Skalierungsfragen und offenen Fragen:

**Die Skalierungsfragen** (fünf Antwortmöglichkeiten von 1 = trifft gar nicht zu bis 5 = trifft voll zu, sowie 0 = nicht beantwortbar) **zielen darauf ab, den Umgang mit der Digitalisierung und einhergehenden Veränderungen im Bereich Qualifizierung und Lernen zu analysieren.**

**Die offenen Fragen gewährleisten eine variable Analyse der Bedürfnisse und Einschätzung zu relevanten Themen im Bereich Qualifizierung und Lernen.**

- > Es ist empfehlenswert, eine ausreichende Anzahl an befragten Beschäftigten/Führungskräften zu gewährleisten, so dass die Rücklaufquote der Befragung die Zielgruppe (Beschäftigte und Führungskräfte) innerhalb des Untersuchungsgegenstandes (Organisation/Bereich/Abteilung o.ä.) ausreichend repräsentiert.
- > Zur Anonymitätssicherung empfiehlt sich in kleinen Organisationen oder Organisationseinheiten keine Segmentierung der Auswertung nach „Führungskräften“ und „Beschäftigten“ vorzunehmen.
- > Aufgrund der Mitbestimmungspflicht ist eine enge Abstimmung und die Zustimmung zu der Befragung der betrieblichen Interessenvertretung unabdingbar.
- > Die Organisation (verteilen, einsammeln der Fragebögen etc.) der Befragung ist ebenfalls eng mit der betrieblichen Interessenvertretung abzustimmen.
- > Um Verständnisschwierigkeiten vorzubeugen, können Begrifflichkeiten, die im Rahmen der Digitalisierung in der Organisation eine Rolle spielen, im Fragebogen angepasst werden.

### M3.7 Beteiligte Personen



M3.8

## Benötigte Dokumente



### Fragebogen: Ausmaß und Form der digitalen Arbeit

(siehe Anhang M3.1)

- > Fragebogen: „Organisationsdiagnostik Qualifizierung + Lernen“; geordnet nach insg. vier Clustern
- 



### Dateneingabe- und Auswertungsmaske zur Analyse der Fragebogenergebnisse

(Beispiel siehe M3.9)

### und Kategorisierungsleitfanden der offenen Fragen

(siehe Anhang M3.2)

---



### Weitere Dokumente (optional)

- > Zur Ergänzung der Fragebogenerhebung und Ableitung von geeigneten Maßnahmen, können ggf. weitere Dokumente zur Hilfe genommen werden.
- > Hilfreich z.B. sind: bestehende Personalentwicklungskonzepte, Unterlagen zu Führungskräfteentwicklungsprogrammen, Aufstellungen der Aus-, Fort- und Weiterbildungsangebote, E-Learning Angebote, Benutzer-manuale, Einarbeitungspläne, Mentoringsysteme, statistische Kenngrößen wie Qualifikationsstruktur, Anzahl/Länge etc. von Aus-, Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen, Qualifizierungstage pro Beschäftigten u.ä.

# Modul/Handlungsfeld 3 (M3) Qualifizierung + Lernen

## M3.9 Dateneingabe

> Skalierungsfragen: Folgende Skalierungswerte sind in eine Eingabe-/Auswertungsmaske einzugeben:

+	○	-
Trifft voll zu = <b>5</b>	Teils/ Teils = <b>3</b>	Trifft gar nicht zu = <b>1</b>
Trifft eher zu = <b>4</b>	Trifft eher nicht zu = <b>2</b>	Nicht beantwortbar = <b>0</b>

- > Offene Fragen: Zur systematischen Analyse und Ergebnisdarstellung empfiehlt es sich, die sog. offenen Fragen nach übergeordneten Kategorien (Überschriften) zu sortieren/zu gliedern (Beispiel-Kategorien siehe Anhang M3.2) und die jeweiligen offenen Nennungen darunter zu zitieren.
- > Empfehlenswert ist die Eingabe und Analyse in einem Tabellenkalkulationsprogramm nach dem folgenden Muster:

	Frage 1	Frage 2	Frage 3	Frage 4	Frage 5	(offene) Frage 6	...
Fragebogen 1	1	3	4	3	3	Kat. 2 Zitierter Text	
Fragebogen 2	4	2	5	5	4	Kat. 4 Zitierter Text	
Fragebogen 3	3	2	4	1	5	Kat. 1 Zitierter Text	

## M3.10 Datenauswertung/Ergebnisdarstellung

Analyserelevante Aspekte/Verfahren:

- > Stichprobe: Bei den Teilnehmenden der Fragebogenerhebung handelt es sich um eine Stichprobe aus Beschäftigten und Führungskräfte der Organisation. Die Stichprobe bezeichnet eine repräsentative Anzahl von Personen, die potenziell für die Befragungen als Zielgruppe insgesamt hätten befragt werden können (=Population, Grundgesamtheit). Z.B. hätten die Fragebögen der Personalbefragung insg. X Beschäftigte ausfüllen können (=Population, Grundgesamtheit), ausgefüllt haben aber den Fragebogen Y Beschäftigte (=Stichprobe). Um aussagekräftige Ergebnisse aus der Fragebogenerhebung zu generieren, ist darauf zu achten, dass die Stichprobe (ausgewählte Teilnehmende der Fragebogenerhebung) die Zielgruppen (Beschäftigte und Führungskräfte) repräsentiert.

Folgende statistischen Kenngrößen sind für die Auswertung/Ergebnisdarstellung zu berechnen:



## Modul/Handlungsfeld 3 (M3) Qualifizierung + Lernen

Beispielhafte Datenauswertung/Ergebnisdarstellung:

**Die Tabelle ist beispielhaft**

Frage	Mittelwert	Standard-abweichung	Anzahl Nennungen
1. Durch die fortschreitende Digitalisierung muss ich mich zunehmend häufiger in Bezug auf die Anwendung von Hard- und/oder Software weiter qualifizieren.	4,00	0,92	19
2. Um schnell neu eingeführte digitale Instrumente, Programme etc. anwenden zu können, werde ich durch meinen Arbeitgeber insgesamt ausreichend unterstützt (z.B. Seminare, Informationen).	3,90	0,94	20
...	...	...	...
Was würde ich mir noch/anders wünschen?			
6.	Kategorie: Einarbeitung Hard- und Software:		Anzahl Nennungen in dieser Kategorie: 2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Zitat: „Keine Hotline-Tickets, mehr persönliche Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner und Vor-Ort Schulungen“</li> <li>&gt; Zitat: „Mehr schriftliche Anleitungen und digitale Lehrgänge zum Selbststudium.“</li> </ul>		
7.	Kategorie: Optimierung Hard- und Software:		Anzahl Nennungen in dieser Kategorie: 1
	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Zitat: „Zeitverlust durch langsame PCs und komplizierte Benutzeroberflächen.“</li> </ul>		
7. Für mich entstehen zunehmend auch außerfachliche Qualifizierungs- und Weiterentwicklungsnotwendigkeiten (Soft-Skills wie z.B. Selbst-, Zeit- und Stressmanagement, virtuelle Kommunikation/Führung, psychologisches Empowerment (selbstbestimmtes Handeln), Gesundheitsmanagement), um den Folgen/Auswirkungen der Digitalisierung gewachsen zu sein.	3,39	1,06	18
...	...	...	...



M3.11

## 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!**

# Modul/Handlungsfeld 3 (M3) Qualifizierung + Lernen

## Personalbefragung (Fragebogen)

Anhang M3.1:



### Organisationsanalyse Modul Qualifizierung + Lernen Personalbefragung (Fragebogen): Qualifizierung + Lernen

## Personalbefragung „Qualifizierung + Lernen“ im Rahmen der Digitalisierung

**Ihre Meinung ist uns wichtig!** Sie verfügen über umfassende Erfahrungen mit der zunehmenden Digitalisierung der Arbeit und den sich daraus ergebenden Anforderungen an eine personalorientierte, sinnvolle und wirksame Weiterentwicklung und Qualifizierung.

Ziel dieser Befragung ist es, Ihre persönlichen Erfahrungen zu nutzen, um daraus Gestaltungsoptionen abzuleiten, die es Ihrer Organisation ermöglicht, ihre Beschäftigten optimal bei der digitalen Transformation zu unterstützen und hierfür zu qualifizieren. Dabei geht es um die Qualifizierung zur Nutzung der digitalen Instrumente und Programme selbst, aber auch um weiche Faktoren („Soft-Skills“, d.h. überfachliche Qualifikationen), die sich eher indirekt aus den Folgen der Digitalisierung ergeben.

Die Befragung erfolgt absolut **anonym**. Das heißt:

- > Sie brauchen Ihren Namen auf dem Fragebogen NICHT anzugeben.
- > Eine Rückverfolgung, wer welchen Fragebogen ausgefüllt hat, ist NICHT möglich.
- > Alle Angaben sind freiwillig.

### Ausfüllen des Fragebogens

Für alle Fragen stehen Ihnen folgende Antwortmöglichkeiten zur Verfügung:

5	4	3	2	1	0
Trifft voll zu	Trifft eher zu	Teils/Teils	Trifft eher nicht zu	Trifft gar nicht zu	Nicht beantwortbar
<input type="checkbox"/>					

(5 - 1)

Bitte eine **Alternative** ankreuzen ✗

(0)

Bei **Bedarf** hier ✗

Kreuzen Sie bei jeder Aussage das Kästchen auf der Bewertungsskala an, das für Sie persönlich zutrifft. Falls Sie keine Aussage treffen können, kreuzen Sie „Nicht beantwortbar“ an. Bei den offenen Fragen, d.h. ohne Ankreuzoption, haben Sie die Möglichkeit, Ihre Anregungen oder Vorschläge zu dem entsprechenden Thema freitextlich festzuhalten.

**Abgabe des ausgefüllten Fragebogens**

Bitte stecken Sie den Fragenbogen in den beiliegenden Briefumschlag und hinterlassen ihn nach Absprache mit Ihrer betrieblichen Interessenvertretung.

**Abgabetermin:** bis spätestens **tt.mm.jjjj**

Bitte versäumen Sie nicht, sich zu beteiligen! Ein hoher Rücklauf ist wichtig, um möglichst viele Erkenntnisse zu dem Thema Qualifizierung und Lernen im Zeitalter der Digitalisierung zu erhalten.

Für Ihre Mitarbeit bedanken wir uns recht herzlich!

**Inhalte der Befragung:**

- 1 Digitale Kompetenz – Hard- und Software
- 2 Digitale Kompetenz – Soft-Skills
- 3 Fort- und Weiterbildung/Personalentwicklung in der Organisation
- 4 Methoden und Formate zur persönlichen Weiterentwicklung





# Modul/Handlungsfeld 3 (M3) Qualifizierung + Lernen

## Personalbefragung (Fragebogen)

### 3 Fort- und Weiterbildung/Personalentwicklung in der Organisation

		Trifft voll zu	Trifft eher zu	Teils/ Teils	Trifft eher nicht zu	Trifft gar nicht zu	Nicht beantwortbar
12.	Ich kenne die Angebote der Fort- und Weiterbildung/ Personalentwicklung meiner Organisation.	<input type="checkbox"/>					
13.	Ich bin mit den Angeboten der Fort- und Weiterbildung/ Personalentwicklung im Unternehmen inhaltlich zufrieden.	<input type="checkbox"/>					
14.	Ich finde im Fort- und Weiterbildungsprogramm Angebote, die meine persönliche digitale Kompetenz (auch Soft-Skills, d.h. überfachliche Qualifikationen) unterstützen.	<input type="checkbox"/>					
15.	Die Angebote der Fort- und Weiterbildung werden auf Basis der Bedarfe der Beschäftigten geplant.	<input type="checkbox"/>					
16.	Ich bin mit den Methoden und Formaten der Fort- und Weiterbildung zufrieden (s. hierzu auch Frage 20).	<input type="checkbox"/>					
17.	Ich kann mit meinen persönlichen Bedürfnissen Einfluss auf die Planung von Angeboten der Fort- und Weiterbildung nehmen.	<input type="checkbox"/>					

18.

Hindert Sie etwas daran, Fort- und Weiterbildungsangebote genügend zu nutzen?

Wenn ja, was:  
(Mehrfachnennungen möglich)

(1) Das Angebot entspricht nicht meinem Bedarf.

(2) Meine Arbeit lässt mir nicht genügend Zeit.

(3) Meine Führungskraft stellt mich nicht frei.

(4) Dann bleibt zu wenig Zeit für meine Familie/mein Privatleben.

(5) Sonstiges:

-----

-----

-----

-----

19.

Was würde ich mir noch/anders wünschen?

-----

-----

-----

-----



Anhang M3.2:



## Organisationsdiagnostik Modul Qualifizierung + Lernen Beispiel: Kategorisierung der offenen Fragen

### Fragebogen Teil 1: Digitale Kompetenz – Hard- und Software



#### Beispielhafte Kategorien (Überschriften):

„Was würde ich mir noch/anders wünschen?“

1. Einarbeitung in die Hard-/Software
2. Unterstützung in der Handhabung von Hard-/Software
3. Optimierung der Hard-/Software
4. Kommunikation/Information über technischen Vorhaben/Veränderungen
5. Sonstiges



## Fragebogen Teil 2: Digitale Kompetenz – Soft Skills



### Beispielhafte Kategorien (Überschriften):

„Ich sehe für mich persönlich bei den folgenden nicht-fachlichen Themen im Kontext der Digitalisierung Fort- und Weiterbildungsbedarf.“

1. Beherrschung der Hard-/Software (Technik)
2. Persönliches Gesundheitsmanagement
3. Persönliches Selbst- und Zeitmanagement
4. Empowerment
5. Virtuelle Kommunikation
6. Personalführung
7. Soziale Kompetenzen/Umgang mit anderen/Unterstützung
8. Sonstiges



### Beispielhafte Kategorien (Überschriften):

„Dies sind aus meiner Sicht allgemein die drei wichtigsten Soft-Skills, die Beschäftigte heute benötigen, um mit den Auswirkungen der Digitalisierung gut zurecht zu kommen.“

1. Beherrschung der Hard-/Software (Technik)
2. Persönliches Gesundheitsmanagement
3. Persönliches Selbst- und Zeitmanagement
4. Empowerment
5. Virtuelle Kommunikation
6. Personalführung
7. Soziale Kompetenzen/Umgang mit anderen/Unterstützung
8. Sonstiges



### Beispielhafte Kategorien (Überschriften):

„Dies sind aus meiner Sicht allgemein die drei wichtigsten Soft-Skills, die Beschäftigte heute benötigen, um mit den Auswirkungen der Digitalisierung gut zurecht zu kommen.“

1. Beherrschung der Hard-/Software (Technik)
2. Persönliches Gesundheitsmanagement
3. Persönliches Selbst- und Zeitmanagement
4. Empowerment
5. Virtuelle Kommunikation
6. Personalführung
7. Soziale Kompetenzen/Umgang mit anderen/Unterstützung
8. Sonstiges

## Fragebogen Teil 3: Fort und Weiterbildung/Personalentwicklung in der Organisation

zu Frage  
**18.5**

### Beispielhafte Kategorien (Überschriften):

„Hindert Sie etwas daran, Fort- und Weiterbildungsangebote genügend zu nutzen – Sonstiges?“

1. Ort der Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen/organisatorische Schwierigkeiten
2. Kenntnis über die Weiterbildungsangebote
3. Qualität der Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen/Praxisbezug
4. Qualität der Referentinnen und Referenten
5. Nichtvereinbarkeit mit der täglichen Arbeit
6. Kosten/keine Kostenübernahme
7. Sonstiges

zu Frage  
**19**

### Beispielhafte Kategorien (Überschriften):

„Was würde ich mir noch/anders wünschen?“

1. Ort der Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen/organisatorische Schwierigkeiten
2. Kenntnis über die Weiterbildungsangebote
3. Qualität der Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen/Praxisbezug
4. Qualität der Referentinnen und Referenten
5. Nichtvereinbarkeit mit der täglichen Arbeit
6. Kosten/keine Kostenübernahme
7. Sonstiges

## Fragebogen Teil 4: Methoden und Formate zur persönlichen Weiterentwicklung

zu Frage  
**20.12**

### Beispielhafte Kategorien (Überschriften):

„Von welchen Methoden bzw. Formaten der persönlichen Weiterentwicklung können oder könnten Sie am meisten profitieren?“

1. Training-on-the-Job
2. Learning-by-Doing
3. Job-Rotation/Job-Enlargement
4. Sonstiges



# 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/Branchen**

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 (-aufgabe)
- 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.

## Beteiligte Personen



## 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

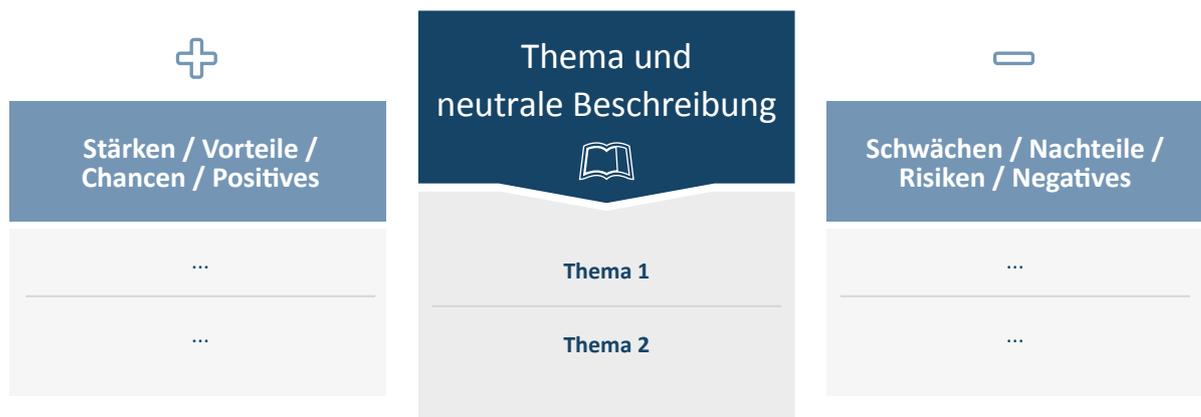
- > Die Protokollierung während des Interviews richtet sich nach den Vorlieben der Interviewenden und ist abhängig davon, ob den Interviewenden eine protokollierende Person zur Seite steht oder ob Interviewdurchführung und Protokollierung während des Interviews in einer Hand liegen.
- > Möglichkeiten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



## Modul/Handlungsfeld 4 (M4) Gesundheit + Zufriedenheit

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:

 <b>Stärken / Vorteile / Chancen / Positives</b>	<b>Thema und neutrale Beschreibung</b> 	 <b>Schwächen / Nachteile / Risiken / Negatives</b>
<p>...</p> <p>Genannte Erfolgsfaktoren für „Beherrschbarkeit“: 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>



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!**

Anhang M4.1:



### 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>

# Modul/Handlungsfeld 4 (M4) Gesundheit + Zufriedenheit

## Interviewleitfaden

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>

<b>5 Flexibilität versus Entgrenzung (Arbeitszeit und Arbeitsort)</b>	
5.1	<b>Frage: Mitgestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort - allgemein</b> <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	<b>Frage: Mitgestaltung - spezifisch Arbeitsort</b> <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	<b>Frage: Mitgestaltung - spezifisch Arbeitszeit</b> <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	<b>Frage: Flexibilität versus Entgrenzung Arbeitgeber</b> <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	<b>Fragen: Best Practice – Flexibilität versus Entgrenzung (Arbeitszeit und Arbeitsort)</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>
5.6	<b>Fragen: Negativbeispiele – Flexibilität versus Entgrenzung (Arbeitszeit und Arbeitsort)</b> <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

### Fragen: Veränderung der Anforderungen an Arbeits- und Gesundheitsschutz - allgemein

- Inwieweit muss sich aus Ihrer Sicht der betriebliche Arbeits- und Gesundheitsschutz durch die Digitalisierung verändern?

6.2

### Fragen: Arbeitsschutz/Gesundheitsmanagement in der Organisation

- Inwieweit nehmen Sie wahr, dass der Arbeitsschutz/das Gesundheitsmanagement in Ihrer Organisation auf den digitalen Wandel und die sich daraus ergebenden verändernden Arbeitsrisiken reagiert?
- Wurde für Ihren Arbeitsplatz eine psychische Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz durchgeführt?

6.3

### Fragen: Angebote Gesundheitsmanagement

- Kennen Sie die Arbeit und die Angebote des betrieblichen Gesundheitsmanagements?
- Existieren Maßnahmen/Angebote, die sich explizit auf die Veränderungen der Arbeitswelt durch den digitalen Wandel bzw. daraus folgender Belastungen/Risiken beziehen?
- Welche davon haben Sie schon genutzt?
- Warum?
- Was hat es Ihnen genutzt?
- Kommt es vor, dass Sie angebotene Maßnahmen attraktiv finden, aber aus bestimmten Gründen nicht wahrnehmen (können)? Welche Gründe sind das?
- Haben Sie in Ihrer Organisation eine Ansprechpartnerin/einen Ansprechpartner für Gesundheitsfragen?
- Welche Maßnahmen/Angebote durch den Arbeitgeber würden Sie sich noch wünschen?
- Welche speziellen Maßnahmen sind/wären für Beschäftigte im Home Office/Teleworker nötig?
- Welche speziellen Maßnahmen/Angebot sind/wären für andere Beschäftigtengruppen hilfreich/nötig?

6.4

### Anmerkungen/Hinweise:

- Die Beantwortung der folgenden Frage setzt voraus, dass die Interviewpartnerin/der Interviewpartner über das Gesundheitsmanagement der Organisation gut informiert ist.

### Fragen: Bewertung Gesundheitsmanagement

- Wie schätzen Sie subjektiv die Qualität des Gesundheitsmanagements Ihrer Organisation (mit alle seinen Funktionen und Angeboten) im Vergleich zu anderen Organisation ein?
- Wie begründen Sie die Einschätzung?
- Wie schätzen Sie die tatsächliche Durchdringung des Gesundheitsmanagements Ihrer Organisation ein? Kommen die Maßnahmen/Angebote bei allen Beschäftigten an?
- Wie schätzen Sie die Wirkung des Gesundheitsmanagements Ihrer Organisation ein? Tragen die Maßnahmen tatsächlich zur Gesunderhaltung bei?

6.4

### Fragen: Gesundes Führen

- Inwieweit hat aus Ihrer Sicht die Führungskraft eine Verantwortung für die Gesunderhaltung der unterstellten Beschäftigten?
- Was konkret können Führungskräfte aus Ihrer Sicht tun, um die Gesunderhaltung ihrer Beschäftigten zu fördern?
- Was tut Ihre Führungskraft?

# Modul/Handlungsfeld 4 (M4) Gesundheit + Zufriedenheit

## Interviewleitfaden

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 (-saufgabe)

9.1	<p><b>Fragen: Vielfalt und Abwechslung</b></p> <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	<p><b>Fragen: Vollständigkeit</b></p> <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	<p><b>Fragen: Wissen/Können anwenden</b></p> <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	<p><b>Fragen: Sinnerleben</b></p> <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	<p><b>Fragen: Überwachung/Kontrolle</b></p> <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>

# Modul/Handlungsfeld 4 (M4) Gesundheit + Zufriedenheit

## Interviewleitfaden

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

Anhang M4.3:



## Protokollvorlage/Dokumentation/Auswertung

Protokoll/ Ergebnisdokumentation: Organisationsanalyse Modul 4  
Gesundheit + Zufriedenheit

Datum/Uhrzeit:

---

Interviewende:

---

Interviewte Personen:

1.	4.
2.	5.
3.	6.



Stärken / Vorteile /  
Chancen / Positives

---

---

---

Thema und  
neutrale Beschreibung



---

---

---

---



Schwächen / Nachteile /  
Risiken / Negatives

---

---

---



# 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.

## Beteiligte Personen



## 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 gewährleisteten 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

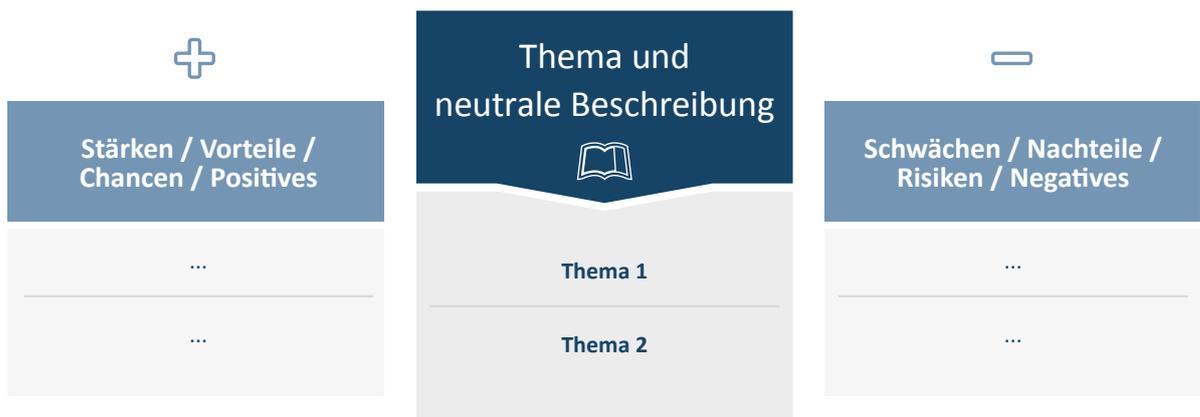
- > Die Protokollierung während des Interviews richtet sich nach den Vorlieben der Interviewenden und ist abhängig davon, ob den Interviewenden eine protokollierende Person zur Seite steht oder ob Interviewdurchführung und Protokollierung während des Interviews in einer Hand liegen.
- > Möglichkeiten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



# Modul/Handlungsfeld 5 (M5) Kommunikation + Information

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:

 <b>Stärken / Vorteile / Chancen / Positives</b>	<b>Thema und neutrale Beschreibung</b> 	 <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><b>Schnelligkeit und Qualität der Informationsweitergabe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Regelungen zur Instandhaltung und Pflegen von Informationskanälen beeinflussen die Informationsqualität maßgeblich</li> </ul>	<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>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><b>Veränderung der Kommunikationskultur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Durch die zunehmende Digitalisierung verändert sich die interne Kommunikation stetig (z.B. durch Home-Office)</li> </ul>	<p>Der persönliche Kontakt wird durch die digitalen Kommunikationsmöglichkeiten (insb. E-Mail) seltener</p>
<p>Auch Beschäftigte im Home-Office müssen mindestens einmal im Monat an Teambesprechungen teilnehmen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Kommunikationstechnologien müssen angemessen eingesetzt werden</li> </ul>	<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>	<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!**

Anhang M5.1:



### 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 Kommunikations- und Informationsstrukturen sowie -prozesse

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.? 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	<p><b>Fragen:</b></p> <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	<p><b>Fragen: Best Practice – Informationsbedürfnisse</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>
4.3	<p><b>Fragen: Negativbeispiele – Informationsbedürfnisse</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?</li></ul>

## 5 Kommunikationskultur

5.1

### Fragen: Auswirkungen auf die Kommunikationskultur

- Welche Auswirkungen hat die zunehmende Digitalisierung auf den Zusammenhalt im Unternehmen?
- Wie hat sich durch die Nutzung der elektronischen Medien (E-Mail, etc.) die Kommunikationskultur verändert?
- Welche Auswirkungen hat das auf den respektvollen und wertschätzenden Umgang miteinander?
- Haben Sie den Eindruck, die Kontakte werden unpersönlicher?
- Werden die Kommunikationstechnologien angemessen eingesetzt?
- Welche Möglichkeit bietet die Digitalisierung, die interne Unternehmenskommunikation zu verbessern?
- Welche Möglichkeiten haben Sie, z.B. im Rahmen von Informationsveranstaltungen oder in persönlichen Gesprächen, Ihre Gedanken und Befürchtungen zu äußern?

5.2

### Fragen: Kommunikation mit Kolleginnen/Kollegen und Führungskraft

- Wie hat sich die Art und Weise der internen Kommunikation, d.h. mit Ihrer Führungskraft oder Ihren Kolleginnen/Kollegen im Rahmen der Digitalisierung verändert?
- Was können aus Ihrer Sicht Barrieren für die Kommunikation zwischen Ihnen und Ihren Kolleginnen/Kollegen sein?
- 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?

5.3

### Fragen: Best Practice – Kommunikationskultur

Zur Gestaltung/Gewährleistung Guter digitaler Arbeit:

- 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?

5.4

### Fragen: Negativbeispiele – Kommunikationskultur

- Haben Sie entsprechend der obigen Frage negative Beispiele?

### 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>

# Modul/Handlungsfeld 5 (M5) Kommunikation + Information

Anhang M5.2:



## 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 5

Kommunikation + Information

Datum/Uhrzeit:

---

Interviewende:

---

Interviewte Personen:

1.

4.

---

2.

5.

---

3.

6.

---



Stärken / Vorteile /  
Chancen / Positives

---

---

---

Thema und  
neutrale Beschreibung



---

---

---

---



Schwächen / Nachteile /  
Risiken / Negatives

---

---

---



# IMPRESSUM

## INSTRUMENTENMANUAL

### Herausgeber

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

### Autoren

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

### Satz/Layout

spätemitschwalb GmbH  
www.spaetemitschwalb.de

### Druck

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

### Stand

Lüneburg, November 2017

Das Projekt „GuteDigitaleArbeit in Niedersachsen“ wird durch das  
Niedersächsische Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr gefördert.



**Niedersachsen. Klar.**

### Fotos

S. 1, 4, 13, 39, 93, 119, 138 – Rawpixel.com/fotolia.com #117322381 S. 3 – Annette Koroll/fotos-berlin.net, Thomas Langreder/thomaslangreder.de S. 15 – sepy - stock.adobe.com #60450142 S. 17 – WavebreakMediaMicro - Fotolia S. 17, 47, 83, 101, 127 – Bildungswerk ver.di in Niedersachsen e.V. Region Lüneburg, Monkey Business/fotolia.com #47703129, Frank Boston/fotolia.com #90465818, istockphoto.com #000013172382, demaerre/istockphoto.com #512056730, alexh/istockphoto.com #146784169 S. 23 – alphaspirt/istockphoto.com #466959513 S. 23 – alphaspirt/istockphoto.com #466959513 S. 24, 35, 50, 64, 74, 104, 117, 130, 136 – facebookbrand.com, Roundicons, Kaspars Grinvalds/shutterstock.com #577216444, Ociacia/istockphoto.com #149868893 S. 36 – Bildungswerk ver.di in Niedersachsen e.V. Region Lüneburg S. 41 – nyul/istockphoto.com #152534472 S. 42 – Olivier Lantzendörffer/istockphoto.com #18099942, Business people talking/stockfresh #73890 S.49 – Bildungswerk ver.di in Niedersachsen e.V. Region Lüneburg S. 63 – pressmaster/fotolia.com #62553233 S. 77 – auremar/stock.adobe.com #15323574 S. 90 – Bildungswerk ver.di in Niedersachsen e.V. Region Lüneburg S. 95, 97 – Bildungswerk ver.di in Niedersachsen e.V. Region Lüneburg, peshkova/fotolia.de #35398026 S. 97 – Bildungswerk ver.di in Niedersachsen e.V. Region Lüneburg S. 103 – stockphoto.com #100089380640 S. 129 – lisegagne/istockphoto.com #157163383 S. 121 – Rawpixel/istockphoto.com #521892339 S. 123 – andreas.daegling@foto-daegling.de

# AUSBLICK

FOLGENDE BÄNDE SIND IN DER WEITEREN PLANUNG UND WERDEN BIS ENDE 2017 ERSCHEINEN.



## HANDLUNGS- EMPFEHLUNGEN

Band 2



## BETRIEBSRATS- ARBEIT

Band 3



## QUALIFIZIERUNGS- FORMATE

Band 4





## Autoren:

Nadja Czarnetzki  
Ingo Pläschke  
Hans-Dieter Lemm  
Jan Hamborg



Bildungswerk ver.di in Niedersachsen e.V.  
Region Lüneburg

Lessingstraße 1  
21335 Lüneburg

Tel. 0 41 31-6 99 67-0  
Fax 0 41 31-6 99 67-10

E-Mail [lueneburg@bw-verdi.de](mailto:lueneburg@bw-verdi.de)  
[www.bw-verdi.de/digitalisierung](http://www.bw-verdi.de/digitalisierung)

Das Projekt „GuteDigitaleArbeit in Niedersachsen“ wird durch das  
Niedersächsische Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr gefördert.



**Niedersachsen. Klar.**