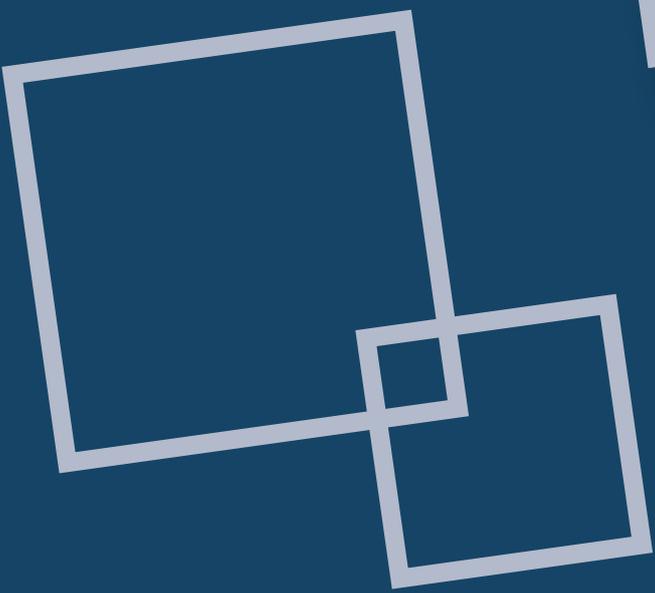




HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN
zur Gestaltung von
guter digitaler Arbeit im
Dienstleistungsbereich



Band 2

Autoren:

Nadja Czarnetzki
Ingo Pläschke
Jan Hamborg
Anja Kramer



VORWORT



Anja Kramer
Regionalleitung Lüneburg
Bildungswerk ver.di



Detlef Ahting
Landesbezirksleiter
ver.di Niedersachsen-Bremen

Der vorliegende Band 2 der Veröffentlichungen im Rahmen des Projekts zu Guter digitaler Arbeit in Niedersachsen beschäftigt sich mit den konkreten Handlungsempfehlungen zur Gestaltung auf betrieblicher Ebene. Organisationen stehen aktuell in der Verantwortung, die voranschreitende Digitalisierung unter Einbeziehung von Gesundheitserhalt und Arbeitszufriedenheit zu gestalten. Das Einziehen von „Leitplanken“ wie das aktuell diskutierte Recht auf Nicht-Erreichbarkeit ist ein Beispiel dafür. In der Vergangenheit haben starre Restriktionen, wie das Abschalten von E-Mail-Servern, auf Seiten der Beschäftigten und Führungskräfte auch zu Widerspruch oder „Unterwanderung“ geführt. Die Einführung von Regularien muss daher auch durch die oberste Führungsspitze mit einem entsprechenden betrieblichen Klima begleitet werden, um für alle Beteiligten Klarheit herzustellen.

Die Konsequenz daraus: Gesundheit und Zufriedenheit muss ein sozialpartnerschaftliches Gemeinschaftsprojekt sein! Die Anwendung bestehender Schutz- und Präventionsgesetze bilden für alle Beschäftigten den guten und stabilen Ordnungsrahmen. Die Erfüllung zur Bewertung psychischer Belastungen nach §5 ArbSchG ist ein Beispiel dafür. Konkretisierungen und Ausgestaltung der Gesetze wie auch tariflicher Vereinbarungen müssen dafür von den Interessenvertretungen in Form von Betriebs- und Dienstvereinbarungen ausgehandelt und festgelegt werden. Konkret geht es um die Ausgestaltung des betrieblichen Gesundheitsmanagements, der Qualität von Führung, der Organisation von Weiterbildung und betrieblichen Lernprozessen sowie eine Verständigung über die Verortung der Digitalisierung als strategisches Thema insgesamt.

Dabei müssen die Besonderheiten der jeweiligen Organisationen, Branchen, Arbeitsgebiete und Menschen einbezogen werden, nur unter Berücksichtigung der tatsächlichen Gegebenheiten können gute und passende Lösungen gefunden werden.

Eine digitalisierungsbezogene Personalentwicklung beinhaltet nicht nur die Befähigung zur Beherrschung der angewendeten Technologien, sondern auch die sozialen Kompetenzen bzw. soft skills, die Gute digitale Arbeit erst ermöglichen. Beschäftigte müssen dahingehend unterstützt werden, den Wandel für sich gestalten zu können.

Weitere Informationen zum
Projekt finden Sie unter:
www.bw-verdi.de/digitalisierung

Die steigende Komplexität und Vernetzung der Arbeitswelt, aber auch die zunehmende Zeit- und Ortsflexibilität sowie weitere digitalisierungsbedingte Herausforderungen und Belastungen stellen die Mitarbeitenden vor die Herausforderung vermehrt eigenverantwortlich zu agieren. Hierfür benötigen sie zentrale Kompetenzen in Selbstorganisation, Kommunikation, Wissen über gesundes Arbeiten und ein hohes Maß über psychologischem Empowerment.

Das ist eine wesentliche Herausforderung an die zu vereinbarende Fort- und Weiterbildung. Nur so kann Leistungsfähigkeit, Wohlbefinden und Gesundheit aufrechterhalten und Gute digitale Arbeit gewährleistet werden.

Auch wenn viele der betriebspolitischen Herausforderungen bei der Gestaltung Guter digitaler Arbeit durch formelle Abkommen geregelt werden können, stößt das Instrument der Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung immer wieder an die Grenzen. Wo Vertrauensarbeit praktiziert wird und Arbeitszeiten gar nicht erst erfasst werden, laufen arbeitszeitpolitische Vereinbarungen in Leere; mit Blick auf die fortschreitende Digitalisierung und Vernetzung von Arbeitsprozessen ergeben sich daher umfangreiche neue Herausforderungen für die Mitbestimmung.

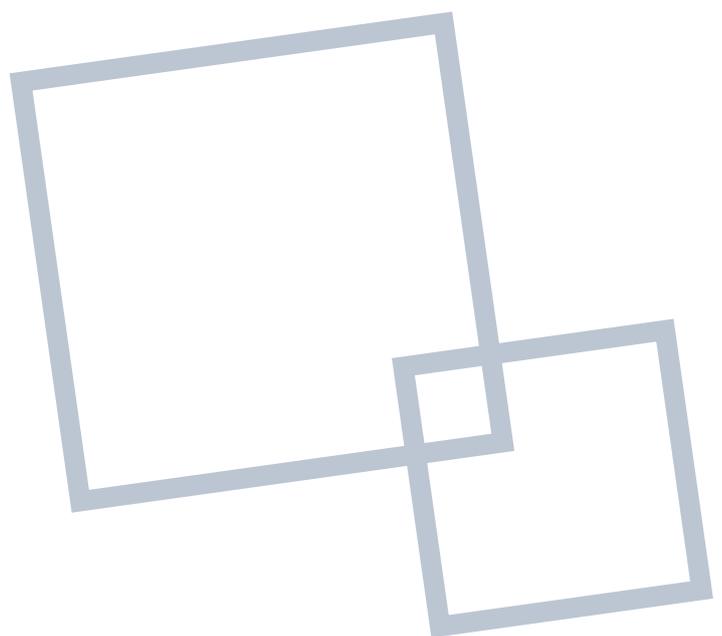
Der Verweis auf eine menschengerechte Gestaltung muss Grundlage für Gute digitale Arbeit bleiben!
Der Gesetzgeber versteht hierunter folgendes:

„Der Arbeitgeber hat die Verwendung der Arbeitsmittel so zu gestalten und zu organisieren, dass Belastungen und Fehlbeanspruchungen vermieden werden oder auf ein Mindestmaß reduziert werden. Dabei sind z.B. Grundsätze einer menschengerechten Arbeit zu berücksichtigen: ... es sind ein Arbeitstempo und ein Arbeitsrhythmus zu vermeiden, die zu Gefährdungen der Beschäftigten führen können / es sind Bedien- und Überwachungstätigkeiten zu vermeiden, die zu Gefährdungen der Beschäftigten führen können.“

Daher geht die von vielen Interessenverbänden propagierte Forderung nach Aufweichung von Prävention und Schutz, Mitbestimmung oder Tarifregelungen, da sie nicht mehr zeitgemäß seien, vor diesem Hintergrund in die vollkommen falsche Richtung.

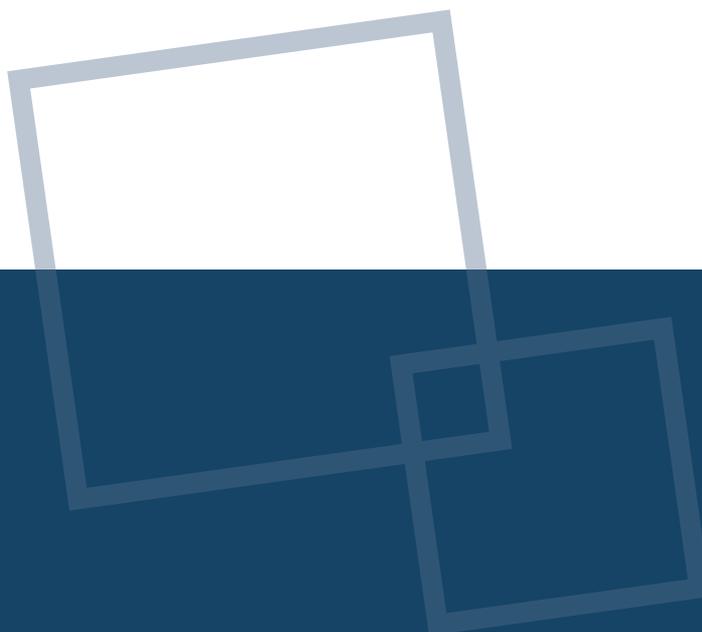
Laut einer Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2016 haben sich die Arbeitsintensität und –belastung aus Sicht der meisten Beschäftigten durch die Digitalisierung erhöht. Die Technologien können oftmals zwar zur Automatisierung und Straffung von Arbeitsabläufen genutzt werden – durch den Abbau von Personal sowie den Wegfall von Pausen und Ruhezeiten bei der Erledigung von Routinetätigkeiten steigt jedoch die Arbeitsintensität der verbliebenen Beschäftigten. Zudem erfordert die Erledigung der neuen Aufgaben oftmals eine intensive Abstimmung mit verschiedenen Akteuren, da sich Wertschöpfungsketten durch die fortschreitende Digitalisierung zu Wertschöpfungsnetzwerken weiterentwickeln und auch der Umstand, dass mehr mit Kennzahlensystemen, Zielvorgaben und Projektaufträgen anstelle von Arbeitszeitbemessungen gearbeitet wird, führt zu gesundheitlichen Risiken wie Stress und Überlastung. Diese werden im Zuge der Subjektivierung eher als individuelles Versagen wahrgenommen, als dass gemeinsam nach betrieblichen Lösungen zur Verringerung des Arbeitsdrucks gesucht wird. Das ist aber gerade die neue Herausforderung, dass hier Interessenvertretungen mit den Führungskräften für die Beschäftigten gute Lösungen in Anwendung der vorhandenen Regelungen finden.

Damit die neuen Arbeitsformen auch im Interesse der Beschäftigten genutzt und gestaltet werden können, finden Sie auf den folgenden Seiten zahlreiche Beispiele guter Praxis und Praxismodelle. Sie lassen sich gut auf die verschiedenen Dienstleistungsbranchen übertragen und bieten damit eine gute Grundlage für die Ausgestaltung Guter digitaler Arbeit.



INHALT

1. Einführung	8
1.1 Aufbau des Praxisleitfadens	12
2. Ziel und Hintergrund dieses Praxisleitfadens	14
2.1 Ziel dieses Praxisleitfadens	14
3. Handlungsfelder zur Gestaltung Guter digitaler Arbeit in Dienstleistungsorganisationen	16
3.1 Handlungsfeld 1: Digitalisierungsstrategie + Struktur	18
3.2 Handlungsfeld 2: Personalführung + Kultur	22
3.3 Handlungsfeld 3: Qualifizierung + Lernen	26
3.4 Handlungsfeld 4: Gesundheit + Zufriedenheit	30
3.5 Handlungsfeld 5: Kommunikation + Information	34
4. Analyse der Handlungsfelder in der Praxis: Organisationsdiagnostik	38
4.1 Zielsetzung der Organisationsdiagnostik	38
4.2 Untersuchungsgegenstand der Organisationsdiagnostik	39
4.2.1 Landesstudio Niedersachsen/Regionalstudio Oldenburg des Norddeutschen Rundfunks (NDR)	40
4.2.2 Deutschen Rentenversicherung Braunschweig-Hannover/Service-Center (DRV)	50
4.3 Methodik der Organisationsdiagnostik	62



5. Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen zur Gestaltung Guter digitaler Arbeit	66
5.1 Handlungsfeld 1: Digitalisierungsstrategie + Struktur	68
5.1.1 Systemisches Verständnis von Digitalisierung in der eigenen Organisation	69
5.1.2 Organisationsdiagnostik und Analyse der Auswirkungen der Digitalisierung auf Strukturen, Prozesse und Tätigkeiten	73
5.1.3 Unternehmensethische Fragestellungen im Rahmen des digitalen Wandels	78
5.1.4 Entwicklung einer organisationsinternen Digitalisierungsstrategie	81
5.1.5 Veränderungs- und Projektmanagement zur Umsetzung der Digitalisierungsstrategie und digitaler Aktivitäten	87
5.1.6 Vernetzung und Operationalisierung der Digitalisierungsstrategie	94
5.2 Handlungsfeld 2: Personalführung + Kultur	96
5.2.1 Führungsrollen und -aufgaben im Rahmen des digitalen Wandels	97
5.2.2 Kommunikation zwischen Führungskräften und Beschäftigten und die Kommunikationskultur	102
5.2.3 Beschäftigtenmotivation	106
5.3 Handlungsfeld 3: Qualifizierung + Lernen	110
5.3.1 Personalentwicklung und Qualifikationskultur im Rahmen des digitalen Wandels	111
5.3.2 Digitale Kompetenzen – Hard- und Software	115
5.3.3 Digitale Kompetenzen – Soft-Skills	120
5.3.4 Methoden und Formate der Personalentwicklung im Rahmen des digitalen Wandels	123
5.4 Handlungsfeld 4: Gesundheit + Zufriedenheit	128
5.4.1 Betriebliches Gesundheitsmanagement im Rahmen der Digitalisierung	129
5.4.2 Work-Life-Blending (Entgrenzung)	135
5.4.3 Ständige Erreichbarkeit	141
5.4.4 Telearbeit	146
5.4.5 Gesundes Führen	153
5.4.6 Gesundheitskompetenz	157
5.4.7 Psychologisches Empowerment	160
5.5 Handlungsfeld 5: Kommunikation + Information	164
5.5.1 Gestaltung von Kommunikations- und Informationsstrukturen und -prozessen im Rahmen des digitalen Wandels	165
5.5.2 Individuelle Informations- und Kommunikationsbedürfnisse und Kommunikationskultur	173

1.

EINFÜHRUNG

Die Digitalisierung ändert die Arbeitswelt permanent und tiefgreifend. Sie hat bereits einen großen Teil des Dienstleistungssektors, in dem fast drei Viertel der Beschäftigten in Deutschland tätig sind, erfasst und einen tiefgreifenden Strukturwandel in Gang gesetzt.

Das Zusammenspiel der verschiedenen Entwicklungen eröffnet zahlreiche Möglichkeiten, anders, produktiver, vernetzter, internationaler und flexibler zu arbeiten. Neue Geschäftsmodelle können die Zukunftsfähigkeit von Organisationen sichern. Arbeitsbedingungen können beispielsweise durch digitale Assistenzsysteme verbessert werden und eine erhöhte Zeit- und Ortschaftsouveränität kann die Work-Life-Balance von Beschäftigten stärken (BMAS 2017, Brandt, Polom & Danneberg 2016).

Gleichermaßen erzeugen diese Möglichkeiten jedoch auch Veränderungs-, Anpassungs- und Innovationsdruck, der auf Organisationen und deren Mitglieder einwirkt. Verdrängung durch neue Wettbewerber, wie im Bereich der Finanzdienstleister und Versicherungen, stellen die Organisationen vor die Notwendigkeit ihre Unternehmensstrategie, Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsprozesse zu modifizieren, um zukunftsichernde Perspektiven zu entwickeln. Dies kann nur gelingen, wenn die Beschäftigten entsprechende gute Arbeitsbedingungen vorfinden und an die Organisation gebunden sind.

Bei der Betrachtung von Guter digitaler Arbeit muss es perspektivisch darum gehen, den Verschleiß aufgrund von Fehlorganisation und Fehlbelastungen zu reduzieren und ebenso die Potenziale, die sich in den neuartigen Gestaltungsformen der Arbeit bieten, zu nutzen und Arbeit so zu gestalten, dass sie für alle sozial nachhaltig ist.

Ziel der vorliegenden Handlungsempfehlungen war in erster Linie die Identifikation von Hindernissen und Erfolgsfaktoren für die Gestaltung Guter digitaler Arbeit im Dienstleistungsbereich sowie die Entwicklung von Qualifizierungskonzepten.

Bei der Betrachtung von Qualifizierungsanforderungen im Zuge der Digitalisierung lohnt es sich vorab einige relevante gesellschaftliche Mega-Trends zu betrachten, die sich dann in der Folge auf die betriebliche sowie die individuelle Ebene auswirken und entsprechende (neue) Kompetenzen notwendig machen.

Was aktuell aufgrund der vielfältigen Veränderungen in der Arbeitswelt zum Teil als Arbeit 4.0 bzw. als Digitalisierung diskutiert wird, beschreibt umfassende Veränderungen hinsichtlich der Organisation, Formen, Strukturen und Prozesse von Arbeit. Diese laufen insbesondere im Dienstleistungsbereich in einer großen Ungleichzeitigkeit ab. Dies lässt sich zum einen für die verschiedenen Branchen postulieren, die aufgrund von Algorithmisierbarkeit der Arbeitsvorgänge, sich in unterschiedliche Geschwindigkeiten verändern. Aber auch innerhalb von Branchen lässt sich eine erhebliche Differenz der Veränderungen beobachten.

Und damit leitet sich bereits eine Kernaussage ab:

Die Ungleichzeitigkeit und Unterschiedlichkeit der Entwicklung bedarf konkreten möglichst betriebsbezogenen Lösungen.

Eine umfassende, übergreifende Regelung für alle Betriebe und alle Arbeitsformen wird sich nicht finden lassen. Es wird auf Aushandlungsprozesse ankommen, bei denen die Auswirkungen und die Folgen von technologischen Entwicklungen umfassend beleuchtet werden, um entsprechende Gestaltungsrahmen zu entwickeln. One Size – fits all wird es nicht geben können.

Der zweite Mega-Trend besteht in der **Subjektivierung von Arbeit**.

Dies geschieht zum einen auf der individuellen Ebene: wir beobachten in den letzten fünfzehn Jahren eine stärkere Zunahme der Selbstverantwortlichkeit von Beschäftigten (Arbeitnehmer-Unternehmertum, indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung sind die dazugehörigen Begriffe). Gleichzeitig gibt es umfassende Rationalisierungen, in denen Arbeitsprozesse und –aufträge ausgegliedert werden; Plattformen, die Solo-selbstständige und Auftraggeber vernetzen, wobei Prävention wie soziale Sicherung zur Privatsache werden.

Hierbei stehen sich zwei Auswirkungen von selbstbestimmter Arbeit gegenüber: einerseits wird diese als motivationsfördernd wahrgenommen und trägt zur individuellen Selbstentfaltung bei – hier wird sie insbesondere bei kreativ Arbeitenden sehr geschätzt. Andererseits kann sie zu Überlastung führen.

Ein dritter zentraler Punkt besteht in der **räumlichen und zeitlichen Entgrenzung von Arbeit**.

Aus der neuen räumlichen Flexibilität ergibt sich, dass Arbeit ortsunabhängig wird. Mobiles Arbeiten wird weit über das seit Jahrzehnten bereits eingeführte Home-Office möglich. Dienstleistungen können zudem auch von anderen Anbietern erbracht werden; sowohl regional als auch global.

Bei der zeitlichen Neu-Gestaltung von Arbeit verschwimmt die „klassische“ Grenze zwischen Arbeitszeit und Freizeit. Wortgeschöpfe wie Work-Life-Balance, Work-Life-Blending bis hin zu „Work-Life-Romance“ beschreiben das Phänomen. Vor dem Hintergrund der beschriebenen Veränderungen leiten sich folgende Handlungsfelder ab: Die Entgrenzung der Arbeit führt in einigen Fällen zu erheblichen Überlastungen. Leistungs- und Arbeitszeitgrenzen werden zum Teil permanent überschritten, Pausen ignoriert, menschliche Grundbedürfnisse wie Schlaf, Ernährung, soziales Miteinander werden nicht ausreichend beachtet.

Die neue Form der Selbstbestimmung wird jedoch auch von vielen Beschäftigten als Gewinn betrachtet, so dass hier der Schutz der Menschen vor sich selbst zu einem schwierigen Unterfangen geworden ist.

Die neuen Flexibilisierungsformen beinhalten erhebliche Potenziale die Arbeitsbedingungen zu verbessern, zum Beispiel hinsichtlich Vereinbarkeit von beruflicher Arbeit und Care-Arbeit, Wegfallen von Arbeitswegen etc. Doch auch hier belegen Studien, dass im Home-Office in der Regel länger gearbeitet wird. Außerdem gibt es die Tendenz im Home-Office dann zu arbeiten, wenn man besonders leistungsfähig ist.

Ein weiterer Punkt ist die Abnahme direkter sozialer Interaktion. Sowohl in der Zusammenarbeit in globalen Kontexten als auch aufgrund der Distanz bei mobilen Arbeitsformen entwickelt sich die Form der Kommunikation und Kooperation zu virtuellen Formen. Die essentiellen Bestandteile der ganzheitlichen Interaktion können über diese Formen – egal ob Skype, E-Mail oder Telefon – nicht umgesetzt werden. Dies hat elementare

Auswirkungen auf die Qualität der Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Beschäftigte aber auch für ganze Teams hinsichtlich elementarer Aspekte wie Vertrauen, Kreativität und Empathie.

Die Unternehmenskompetenz muss um digitale Kompetenzen erweitert werden, die in Verbindung mit dem Erfahrungswissen der Beschäftigten die Existenz sichern und Wachstum ermöglichen. Erfolgreich können nur die Unternehmen und Organisationen sein, die bereit sind, die Signale der Veränderung zu erfassen und die Innovationskraft der Beschäftigten zu stärken.

Die digitale Transformation kann sozial nachhaltig und arbeitnehmerfreundlich im Sinne von Guter Arbeit nur gelingen, wenn die zunehmende Digitalisierung und Vernetzung auch Chancen nutzt, die Arbeitsprozesse leichter und effizienter zu gestalten, das Arbeitsumfeld im Sinne von neuer Qualität der Arbeit zu organisieren und auch neue Arbeitsplätze zu schaffen. Doch viele Potenziale, die sich aus der Neugestaltung von Arbeit ergeben, bergen zugleich auch erhebliche Risiken. Die konkreten Folgen für die Qualität der Arbeit und die Anforderungen an die Beschäftigten im Dienstleistungssektor sind dabei insgesamt erst wenig systematisch analysiert worden (Brandt, Polom & Dannenberg 2016). Zahlreiche Studien der jüngeren Vergangenheit (siehe Kapitel 3 und 5) verdeutlichen jedoch mögliche Auswirkungen der neuen Arbeitswelt auf:

- > die Flexibilisierung und Entgrenzung der Arbeit (Arbeitszeit und Arbeitsort)
- > die mögliche Überwachung und Kontrolle
- > die Substitution bestimmter Tätigkeiten durch Automatisierungstechnologien
- > die Aus-, Fort- und Weiterbildung von Beschäftigten
- > das soziale Gefüge, die Kommunikation und Kollaboration
- > die Beziehung zwischen Führungskräften und Beschäftigten ohne disziplinarische Leitungsfunktion

Diese soziale Dimension der Digitalisierung erscheint für viele Organisationen im Rahmen ihrer formulierten Ziele noch unzureichend berücksichtigt, da die Digitalisierung oftmals vor allem aus betriebswirtschaftlicher Sicht oder unter Effizienz-Gesichtspunkten vorangetrieben wird, z. B. um zu rationalisieren oder Kosten zu senken (Brandt, Polom & Dannenberg 2016).

Somit ist auch hier ein deutliches Umdenken von Seiten der Organisationen nötig, um Gute digitale Arbeit (angelehnt an den DGB-Index Gute Arbeit) beziehungsweise entsprechende Arbeitsbedingungen zu gewährleisten und die soziale Komponente im Rahmen von Digitalisierungsstrategien und -projekten zu berücksichtigen, um negative Auswirkungen der Digitalisierungsaktivitäten einzudämmen und deren Potenziale auch zum Wohle der Organisationsmitglieder zu erkennen und zu nutzen, wovon wiederum die Organisation profitiert. Nur so kann die Digitalisierung auch einen humanen und sozialen Fortschritt mit sich bringen.

Die Komplexität und Vielfältigkeit der sich ergebenden strategischen, wirtschaftlichen, technischen und sozialen Herausforderungen für Dienstleistungsorganisationen macht deutlich, dass organisationsintern die digitale Transformation zum Wohle der Organisation, ihrer Zukunftsfähigkeit und ihrer Beschäftigten ein gesamthafes Verständnis, Planen und Handeln nötig macht. Nur so können sich Organisationen befähigen, in der Vielzahl der Handlungsnotwendigkeiten und Optionen für sich Prioritäten zu erkennen und mittels systematischer und methodenbasierter Vorgehensweisen die richtigen Projekte und Maßnahmen anzustoßen. Die Digitalisierung muss von den Organisationen aktiv gestaltet werden – sie darf ihnen nicht nur widerfahren. Es ist eine zentrale Aufgabe der handelnden Sozialpartner und der Führungskräfte und sollte nicht im alleinigen Verantwortungsbereich der Programmiererinnen und Programmierer liegen.

Die Digitalisierung wird jedoch vorrangig in der Öffentlichkeit, der Wissenschaft, den Medien oder der Politik als gesamthafte Phänomen behandelt und hinsichtlich verschiedenster Auswirkungen diskutiert. Innerhalb der Organisationen selbst findet die Digitalisierung noch eher im Rahmen von Insellösungen statt.

Es scheint also im Speziellen Nachholbedarf in der Frage zu bestehen, WIE Organisationen die digitale Transformation bewältigen und ob initiierte (Bewältigungs-) Aktivitäten ganzheitlich, das heißt unter Einbezug sämtlicher Dimensionen, planvoll und systematisch gestaltet werden. Hier besteht eine große Herausforderung für Organisationen. Denn unabhängig von der Unternehmensgröße oder anderen Rahmenbedingungen ist die digitale Transformation zu managen und von verantwortlichen Personen zu steuern, um erfolgreiche und Gute digitale Arbeit zu ermöglichen.

Aufgrund der Unterschiedlichkeit von Organisationen und deren Strukturen und Prozessen kann strategieorientierte, erfolgreiche und Gute digitale Arbeit nur dann gelingen, wenn organisationsindividuell ermittelt und aufgezeigt wird, wo entsprechenden Chancen und Risiken liegen. Hierzu sind einerseits interne und externe Analysen, Bedarfserhebungen, Gespräche etc. notwendig, die Aufschluss über eigene Strategien und Handlungsmöglichkeiten geben. Andererseits sind vor allem in Bezug auf die soziale Dimension und Gute digitale Arbeit eine Systematik, die die verschiedenen und jeweils sehr komplexen Handlungsbereiche integriert und handhabbar macht, und das Erfahrungs- und Expertenwissen aus Wissenschaft und Praxis hilfreich.

Hier setzt dieser Praxisleitfaden mit seinem Fokus auf Gute digitale Arbeit an. Er enthält eine nach insgesamt fünf relevanten Handlungsfeldern kategorisierte Systematik und bietet Organisationen einen umfassenden Überblick über innerhalb dieser Handlungsfelder bestehende Chancen und Risiken sowie zugehörige Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen.

Die Inhalte dieses Praxisleitfadens, der Handlungshinweise, Gestaltungsempfehlungen und praktischen Implikationen beruhen auf folgenden Quellen:

1. Erkenntnisse aus den **Ergebnissen** von **Organisationsdiagnostiken** Gute digitale Arbeit beim **NDR** und der **Deutschen Rentenversicherung** im Rahmen des Projektes „gute digitale Arbeit in Niedersachsen“ (siehe Kapitel 4) mit Hilfe dafür entwickelter Instrumente zur Analyse der genannten fünf Handlungsfelder (siehe Band 1 dieser Veröffentlichung „Instrumentenmanuale“):
 - › (halb-standardisierte) Interviews mit Beschäftigten, Fach- und Führungskräften, Entscheidern und betrieblichen Interessenvertretungen schriftliche Fragebogenerhebungen
 - › Dokumentenanalysen zu Maßnahmen und bestehenden Regelungen
2. Erfahrungswissen der Autoren als Psychologen, Berater, Trainer und Coaches in Dienstleistungsorganisationen
3. Literatur und Publikationen
4. Studien und deren Ergebnisse
 - › sonstige Veröffentlichungen wie zum Beispiel Tagungsdokumentationen

Aufbau des Praxisleitfadens

- > **Kapitel 1** beschreibt die wesentlichen **Herausforderungen** und Auswirkungen des digitalen Wandels im Dienstleistungsbereich.

- > **Kapitel 2** erläutert die **Ziele**, den Hintergrund und den Aufbau dieses Praxisleitfadens.

- > Geordnet nach den fünf **Handlungsfeldern** zur Gestaltung Guter digitaler Arbeit betrachten die Abschnitte in **Kapitel 3** die fünf Handlungsfelder und ihre Relevanz für Organisationen im digitalen Wandel.

- > **Kapitel 4** beschreibt die Analyse der Handlungsfelder in Form von Organisationsdiagnostiken innerhalb der untersuchten Organisationen mit dem Ziel, Erkenntnisse und übertragbare **Best-Practice**-Vorgehensweisen zur praktischen Gestaltung Guter digitaler Arbeit zu erhalten.

- > Konkrete und umfangreiche Handlungshinweise, **Gestaltungsempfehlungen** und praktische Implikationen in Form eines Praxisleitfadens zur Gestaltung Guter digitaler Arbeit in der eigenen Organisation beschreibt **Kapitel 5** – geordnet nach den oben genannten Handlungsfeldern.

2.

ZIEL UND HINTERGRUND DIESES PRAXISLEITFADENS

2.1 Ziel dieses Praxisleitfaden

Der vorliegende Praxisleitfaden hat den Anspruch, den Sozialpartnern in Dienstleistungsorganisationen einen Praxisleitfaden und ein Ideenrepertoire an die Hand zu geben, um dem digitalen Wandel in der eigenen Organisation so zu begleiten, dass Gute digitale Arbeit (im Sinne des DGB-Index Gute Arbeit) für die Beschäftigten unterstützt und ermöglicht wird.

Schwerpunkt der folgenden Ausführungen ist somit eine umfassende Darstellung konkreter Handlungshinweise und Gestaltungsempfehlungen sowie praktischer Implikationen, die dazu anregen sollen, mögliche Handlungsfelder zur Ausgestaltung Guter digitaler Arbeit in der eigenen Organisation zu gestalten. Hierzu werden Erfolgsfaktoren zur Sicherstellung Guter digitaler Arbeit und Chancen durch die fortschreitende Digitalisierung auch für Beschäftigte aufgezeigt. Die hier behandelten Handlungsfelder sind: siehe rechts stehend.

Da die aufgeführten Handlungsempfehlungen eine große Breite von Maßnahmenmöglichkeiten für Organisationen bereitstellen, sind je nach vorhandenen Ressourcen, Kapazitäten und Zielen inhaltliche Schwerpunktsetzungen sinnvoll oder auch notwendig. Der Leitfaden bietet diese Möglichkeiten unter anderem durch die Gliederung in die fünf Handlungsfelder. Darüber hinaus kann eine zusätzliche Auswahl getroffen werden, welchen Gestaltungsempfehlungen man nachkommen sollte, möchte oder kann. Der Leitfaden ist darum als Anregung und Ideenbörse zu verstehen.

Methodisch liegen dem Leitfaden liegen einerseits organisationsinterne arbeits- und organisationspsychologische Betrachtungen sowie die Konzepte ganzheitlicher systemischer Organisationsentwicklung zugrunde. Die Optimierung der IT-Prozesse und IT-Produkte selbst ist dabei kein Schwerpunkt. Erstellt wurde die Veröffentlichung im Rahmen des ver.di Projekts „gute digitale Arbeit in Niedersachsen gestalten“, gefördert durch das Niedersächsische Wirtschaftsministerium.



Handlungsfeld 1:
Digitalisierungsstrategie + Struktur



Handlungsfeld 2:
Personalführung + Kultur



Handlungsfeld 3:
Qualifizierung + Lernen



Handlungsfeld 4:
Gesundheit + Zufriedenheit



Handlungsfeld 5:
Kommunikation + Information

3.

HANDLUNGSFELDER ZUR GESTALTUNG GUTER DIGITALER ARBEIT IN DIENST- LEISTUNGSORGANI- SATIONEN

Die fünf Handlungsfelder zur Gestaltung Guter digitaler Arbeit werden in der Folge ausführlich präzisiert und hinsichtlich ihrer Relevanz für Organisationen im digitalen Wandel auf Basis von Praxiserfahrungen, Studienergebnissen und Veröffentlichungen dargestellt.

Die Ausführungen in diesem Kapitel 3 sind somit Hintergrund der Handlungsempfehlungen und praktischen Implikationen in Kapitel 5.



Handlungsfeld 1:
Digitalisierungsstrategie + Struktur
(3.1)



Handlungsfeld 2:
Personalführung + Kultur
(3.2)



Handlungsfeld 3:
Qualifizierung + Lernen
(3.3)



Handlungsfeld 4:
Gesundheit + Zufriedenheit
(3.4)



Handlungsfeld 5:
Kommunikation + Information
(3.5)



3.1

Handlungsfeld 1: Digitalisierungsstrategie + Struktur

Als Fazit aus den aktuellen Diskussionen und Dialogen, Erörterungen aus Sicht der unterschiedlichsten Fachdisziplinen und öffentlichen Berichterstattungen zum Thema Digitalisierung ist festzustellen, dass Konsens über ein gesamthaftes und systemisches Verständnis des Begriffes Digitalisierung besteht. Die Akteure konstatieren mit unterschiedlichen Schwerpunkten, dass die digitale Transformation der Märkte und Organisationen eine grundlegende Änderung der Arbeitswelten zur Folge hat. Vorrangig in Bezug auf:

technische/ablauforganisatorische Aspekte (z. B. IT-Infrastrukturen und Automatisierungsmöglichkeiten, IT-Geschäftsprozesse, Big-Data)

Innovationansprüche (z. B. Geschwindigkeitsnotwendigkeiten bei Neuentwicklungen)

organisationskulturverändernde Faktoren (z. B. durch die ständige Erreichbarkeit der Beschäftigten, veränderte Kommunikationskanäle oder den Wandel von tradierten Rollenverständnissen einzelner Positionsträger)

arbeits-, tarif- und betriebsverfassungsrechtliche Aspekte

die Beschäftigten (z. B. in Bezug auf physische und psychische Be- und Entlastung)

und die konkreten Arbeitstätigkeiten und -inhalte (wie beispielsweise Substitutions- und Komplementaritätseffekte, Komplexitätsveränderungen von Tätigkeiten und Aufgaben)

Arbeit 4.0 ist der überstrahlende Begriff: „Die Digitalisierung ist ein durch technologische Entwicklungen getriebener beziehungsweise ermöglichter Transformationsprozess von Unternehmen und ganzen Branchen, der weitreichende strategische, organisatorische und soziokulturelle Veränderungen mit sich bringt“ (Petry 2016). Im internen Organisationshandeln, der Strategieentwicklung, in der Projektierung von digitalen Veränderungsprozessen – also in der operativen Gestaltung des digitalen Wandels, ist dagegen häufig dieses gesamthafte Verständnis nicht mehr aktiv vorzufinden – es scheint auf dem Weg zur praktischen Implementierung der digitalen Transformation verloren gegangen zu sein.

Und wird auf ein oftmals IT-lastiges, rein-technisches Verständnis reduziert: „Unter Digitalisierung versteht man im engeren Sinne die Aufbereitung von Informationen zur Verarbeitung oder Speicherung in einem digitaltechnischen System.“ (Petry 2016).

Häufig werden in der Folge digitale (insbesondere kundenorientierte) Prozesse und Produkte in den Fokus gestellt und in den Digitalisierungsstrategien beschrieben. IT wird wieder verstärkt als zentrales Element für unternehmerischen Erfolg gesehen. „Mit der Vernetzung und Digitalisierung der Unternehmen, die keinen Fachbereich komplett unberührt werden lassen, ist die IT verstärkt die alles entscheidende Basis, um wettbewerbsfähig zu bleiben und Kunden und Partner adressieren zu können.“ (Hille, Janata & Michel 2016).

Um sich dem hier beschriebenen Handlungsfeld Digitalisierungsstrategie + Struktur zur Gestaltung Guter digitaler Arbeit als Organisation aktiv zu widmen, setzt es zunächst voraus, wieder das oben beschriebene systemische Verständnis der Digitalisierung im Sinne von Arbeit 4.0 als Maxime in den Vordergrund zu stellen und dessen Auswirkungen in der eigenen Organisation zu reflektieren.

Insbesondere die soziotechnischen und arbeits- und organisationspsychologischen Wirkungen der Digitalisierung auf das System Organisation und die Menschen als Akteure in dieser sind verstärkt zu beachten und zu reflektieren. Nur so werden negative Auswirkungen zur Gefährdung Guter digitaler Arbeit sowie Chancen der fortschreitenden Digitalisierung erkennbar, die die Potenziale der Digitalisierung nicht nur aus ökonomischer Hinsicht betrachtet.

Die obigen Ausführungen formulieren somit den Handlungsanspruch an Organisationen, nicht ausschließlich (IT-) Prozesse und (IT-) Produkte in ihren Digitalisierungsstrategien zu thematisieren.

Als Basis zur Gestaltung Guter digitaler Arbeit für Beschäftigte in Dienstleistungsorganisationen ist es von fundamentaler Bedeutsamkeit, formulierte digitale Geschäftsstrategien auch auf personalzentrierte Kernpunkte hin zu überprüfen, beziehungsweise zu gestalten und in die Strategie zu implementieren. Leitsatz ist, dass nicht die IT die Basis der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen darstellt, sondern die Beschäftigten, die Gute digitale Arbeit entwickeln und verrichten können und mittel- und langfristig unternehmerischen Erfolg sichern. Gute digitale Arbeit auf der individuellen Beschäftigtenebene und erfolgreiche Organisationen gehen Hand-in-Hand.

Dienstleistungsorganisationen, die eine Digitalisierungsstrategie entwickeln und/oder ihre bestehende Unternehmensstrategie um digitale Aspekte erweitern wollen, sollten ihre Strategie auch im Sinne eines „Sozio-Managements des digitalen Wandels“ formulieren.

Digitaler Wandel oder digitale Transformation der Märkte und Organisationen bedeuten tiefgreifende Veränderung. Somit sind bei der Formulierung einer gesamthaften Digitalisierungsstrategie die Berücksichtigung systemtheoretischer Ansätze des Change-Managements und der Organisationsentwicklung hilfreich. Aber nicht nur in Bezug auf Digitalisierung erscheint Wandel als Dauerzustand, weshalb klassische, auf mehrere Jahre ausgerichtete Unternehmensstrategien immer häufiger kritisch hinterfragt werden und Unternehmensstrategien stets den Wandel als Prozess integrieren sollten. Dies gilt ebenso für Digitalisierungsstrategien.

Zur Ausgestaltung der Digitalisierungsstrategie ist der systemische Blick auf die digitale Transformation in Organisationen sinnvoll. Luhmann (1984) differenziert ursprünglich Sach-, Sozial- und Zeitdimension als die Sinndimensionen sozialer Systeme (in diesem Falle: Organisationen).

Für die Entwicklung, Ausgestaltung und Formulierung einer Digitalisierungsstrategie ist diese Differenzierung von Nutzen, weil Herausforderungen und Fragen bei der Ausgestaltung des digitalen Wandels in einer Organisation anhand dieser drei Faktoren ausgerichtet und in Form der Digitalisierungsstrategie formuliert werden können.

Die Sach- und Zeitdimension sind vordergründig die Bestandteile, die häufig in Digitalisierungsstrategien Erwähnung finden. Korrespondieren diese Dimensionen doch stark mit den Kernbereichen von Unternehmensstrategien wie (Kern-) Kompetenzen, strategische digitale Stoßrichtungen, Geschäftsfelder und Wettbewerbsvorteile sowie Gestaltung der Wertschöpfungsketten im Rahmen der Digitalisierung von Organisationen.

Bei genauer Betrachtung dieser beiden Sinndimensionen in ihrer originären Bedeutung sind auch hier Aspekte des Organisationsgeschehens bei Veränderungen vorzufinden, die in den Bereich der Gestaltung Guter digitale Arbeit vordringen. Beispielhaft seien genannt: Strukturen und Organisationsdesign, Arbeitsabläufe und Prozesse, Arbeitstätigkeiten und -aufgaben, Anforderungs- und Rollenveränderungen von Beschäftigten und Führungskräften, Struktur und Steuerung digitaler Veränderungsaktivitäten und Projektmanagement, Risikomanagement.

Jede Veränderungsinitiative – auch die der digitalen Transformation – ist immer zugleich eine soziale Intervention. Eine Digitalisierungsstrategie sollte daher Antworten auf Punkte der oben genannten sozialen Dimension geben: Ziel- und Interessenskonflikte interner und externer Stakeholder, Beteiligungsformen und Gestaltungsmöglichkeiten von Beschäftigten beim digitalen Wandel, Kulturveränderung durch die Digitalisierung, Führungssysteme zur Unterstützung des digitalen Wandels und Guter digitaler Arbeit, Umgang mit Ängsten und Befürchtungen seitens der Beschäftigten, Transparenz/Kommunikations- und Informationsprozesse beim digitalen Wandel, Unterstützung der Beschäftigten zur Bewältigung des digitalen Wandels.

Um als Organisation zur Gestaltung Guter digitaler Arbeit in dem Handlungsfeld **Digitalisierungsstrategie + Struktur** aktiv zu werden, bedarf es der Formulierung oder Erweiterung der aktuellen Digitalisierungsstrategie unter Beachtung der oben genannten Ausführungen. Nur so erscheint die Digitalisierungsstrategie vollständig umsetzungsrelevant. Als „Entwicklungshilfe“ zur Ausarbeitung und Formulierung der Digitalisierungsstrategie sind die drei Sinndimensionen (Sach-, Sozial- und Zeitdimension) sozialer Systeme nach Luhmann (1984) als hilfreich zu kennzeichnen.

Die Analyse der gegenwärtigen strategischen Auseinandersetzung der eigenen Organisation mit dem Thema Arbeit 4.0/Digitalisierung sowie das Aufzeigen und kritische Hinterfragen gegenwärtiger und geplanter Aktivitäten im Rahmen der Digitalisierung ist folglich als Grundlage für eine (Neu-) Ausrichtung der Digitalisierungsstrategie und der Ableitung von strategischen Maßnahmenpaketen und Verbesserungsmaßnahmen zur Gestaltung Guter digitaler Arbeit innerhalb der eigenen Organisation zu betrachten.

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen zur Gestaltung Guter digitaler Arbeit beziehungsweise Berücksichtigung dieses Konstruktes in der Digitalisierungsstrategie sind in Kapitel 5.1 aufgeführt.





Virtuelle Führung

hieraus resultieren zum Beispiel:

- > neue koordinative
- > neue organisationale und
- > neue zwischenmenschliche
Führungsanforderungen
in virtuellen beziehungsweise standort-
spezifischen Teams

3.2

Handlungsfeld 2: Personalführung + Kultur

Im Zuge der Digitalisierung verändert sich die Rolle und Aufgabenstruktur von Führungskräften maßgeblich. Die teilweise zunehmende Komplexität von Arbeit beziehungsweise von Arbeitsprozessen, unter anderem durch die stetige Einführung technischer Innovationen und der damit einhergehenden möglich gewordenen Vernetzung über die Grenzen von Organisationen hinaus, führt zu einer immensen Schnelllebigkeit und einer Veränderung der Arbeitsweisen.

Innerhalb der Organisationen, Abteilungen und Teams müssen die mit der Digitalisierung einhergehenden Veränderungen der Führungsarbeit reflektiert werden, um Gute digitale Arbeit zu gewährleisten. Veränderungen und Herausforderungen beziehen sich unter anderem auf:





Kommunikationstechnologien

hieraus resultieren zum Beispiel:

- > Anforderungen, Kommunikation und Information zu regeln, um einer Informationsflut entgegenzuwirken



Technisierung des Arbeitsplatzes mit möglichem einhergehen von Substitutions- und/oder Komplexitätseffekten

hieraus resultieren zum Beispiel:

- > individuelle motivationale Anforderungen an Führungskräfte



Anonymisierung von Teams durch zeit- und ortsflexibles Arbeiten, vorwiegend digitaler Kommunikation und Dezentralisierung von Arbeitsstrukturen

hieraus resultieren zum Beispiel:

- > kommunikative und zwischenmenschliche Anforderungen, um innerhalb der zu führenden Teams ausreichenden persönlichen Kontakt, Teamgeist und Beziehungen zu gewährleisten



Gesundheit

hieraus resultieren zum Beispiel:

- > Anforderungen hinsichtlich eines gesundheitsförderlichen Führungsstils

Um die mit der Digitalisierung einhergehenden Veränderungen auf operationaler Ebene positiv zu gestalten, sind vor allem Führungskräfte gefordert. Das Leitbild der modernen Führungskultur wird längst nicht mehr durch Faktoren wie beispielsweise die autoritative Aufgabenverteilung und Koordination von Teams und Abteilungen definiert, sondern setzt auf offene, transparente und flexible Strukturen, Vertrauen in die Belegschaft und eigenverantwortliches Arbeiten (Grabmeier 2016).

Diese Ansicht wird auch von Beschäftigten geteilt, wie die Ergebnisse einer Befragung des Personaldienstleisters Hays im Rahmen des HR-Reports von 2014/2015 zeigen. Von 665 befragten Führungskräften aus Deutschland, der Schweiz und Österreich gaben 78% an, dass soziale Kompetenzen das „wichtigste Handlungsfeld in Sachen Personal- und Unternehmensführung“ sind. Auch seitens der Beschäftigten wurde das Etablieren einer Feedbackkultur, neben der Motivation der Belegschaft (69%) und dem Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten (66%) als wichtigste Führungsaufgabe empfunden. Laut Umfragen des Top Employer Instituts zum Thema Führungskultur und Personalführung besteht die wichtigste Veränderung der Führungskultur darin, dass Führung zunehmend als gemeinschaftliche Aufgabe in Abteilungen und Teams gesehen wird (Neefe 2017).

Die Basis dafür ist das Vertrauensverhältnis zwischen den Führungskräften und Beschäftigten. Wobei die Hauptaufgabe der Führungskräfte darin besteht, das selbständige Arbeiten der Beschäftigten zu fördern und im Falle von auftretenden Problemen unterstützend einzugreifen (Petry 2016).

Die Diskussion über eine moderne Führungsrolle/Kultur und wie eine solche auszusehen hat, ist bei weitem nichts Neues. Die Notwendigkeit dieser Debatte ist im Zuge der Digitalisierung und Veränderung der Arbeitswelt, aber auch aufgrund veränderter Anforderungen jüngerer Generationen nur noch dringender geworden. Die Rolle der Personalführung als Motivator und Entwickler rückt stärker in den Vordergrund, da die fachliche Unterstützung durch eine Verkomplizierung von Arbeitsschritten/Arbeitsprozessen und verringerte Aufsichtsmöglichkeiten (beispielsweise im Rahmen von Telearbeit oder ortsverschiedener Zusammenarbeit) in den Hintergrund rückt und sich die Organisation und Koordination von Teams durch Vernetzung und Flexibilisierung komplizierter und zeitaufwendiger gestaltet. Dem gegenüber schaffen auch Substitutionseffekte eine neue Herausforderung für die Führungskräfte. Speziell bei Beschäftigten, die eher monotone und weniger komplexe Aufgaben verrichten, gilt es, sie auf lange Sicht zu motivieren und dabei zu unterstützen, den Sinn ihrer Arbeit zu verstehen und anzunehmen.

Auch im wissenschaftlichen Kontext wird eine Veränderung der Führungsrolle und -kultur schon seit längerem erforscht und ist mit der Entwicklung von transaktionaler Führung hin zur transformationalen (Personal-) Führung betitelt. Transformationale Personalführung setzt ihren Fokus auf Verhaltensveränderungen und die Weiterentwicklung von Beschäftigten (Transformation), wobei eigenständiges Arbeiten, das Übernehmen von Verantwortung sowie Selbstdisziplin, Loyalität und Teamgeist im Vordergrund stehen (Pelz 2016). Eine solche kontinuierliche Weiterentwicklung und Transformation der Beschäftigten, Teams und Abteilungen hat im Zuge der

extremen Schnelllebigkeit der Digitalisierung maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg von Organisationen.

Transaktionale Personalführung hingegen beschreibt den Austausch zwischen Leistung und Gegenleistung, wobei Beschäftigte beim Erreichen gewisser Ziele belohnt (Prämien beziehungsweise Karriere) und bei Misserfolgen oder Nichterreichen von Zielen durch beispielsweise den Entzug gewisser Vorteile bestraft werden (Pelz 2016). Eine Methode zur transaktionalen Personalführung ist beispielsweise die Erzeugung von Druck auf die Beschäftigten durch persönliche und moralische Appelle und die Nutzung von Überzeugungstechniken (Yukl 2008/2013 in: Pelz 2016). Insbesondere in Zeiten der Digitalisierung erscheinen solche Methoden veraltet und überholt. Im Kontrast dazu stehen Methoden zur transformationalen Personalführung, welche beispielsweise das Erfüllen einer Vorbildfunktion (arbeitstechnisch, zwischenmenschlich) und das Motivieren zur verstärkten Eigeninitiative von Beschäftigten sowie die Unterstützung zum Erreichen von Entwicklungsstufen darstellen (Pelz 2016).

Ausschlaggebend bei der transformationalen Personalführung sind soziale Kompetenzen der Führungskräfte, die ein leistungsorientiertes und gleichzeitig humanes Arbeitsklima kultivieren. Verglichen mit den Methoden der transaktionalen Personalführung wird vor allem deutlich, dass im Zuge der Digitalisierung die transformationale Art der Personalführung die Arbeitskultur von Organisationen, Abteilungen und Teams durch die Förderung von Teamgeist, Loyalität und Verantwortung positiv beeinflussen kann.

Basierend auf etwa fünfzig Validierungsstudien und Befragungen von über 14.000 Fach- und Führungskräften ergibt sich das Fazit, dass transformational geführte Beschäftigte, gemessen an Kennzahlen, leistungstärker und „zufriedener, stärker intrinsisch motiviert [sind]; außerdem zeigen sie mehr Teamgeist und Verantwortungsbewusstsein als ihre transaktional geführten Kollegen“ (Pelz 2016).

Dass die Modernisierung der Führungsrolle und Führungsaufgaben durch Erwartungen neuer Generationen und vor allem im Zuge der Digitalisierung notwendiger denn je ist, wird in den oben genannten Beispielen verdeutlicht und muss demnach auch im Kontext der Entwicklung der Digitalisierungsstrategie einer Organisation reflektiert werden. Organisationen müssen digitalisierungsbegleitend ihr Führungssystem an die neue Arbeitswelt anpassen und ihre Führungskräfte befähigen, einen klar definierten Führungsauftrag umzusetzen und Beschäftigte im digitalen Wandel zu begleiten, zu fördern und zu unterstützen. Dies gelingt nur dann, wenn die Organisation selbst hierfür auf oberster Ebene die Veränderung der Führungsrollen und -aufgaben zum Thema macht.



3.3

Handlungsfeld 3: **Qualifizierung + Lernen**

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

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

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

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

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

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

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

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

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





3.4

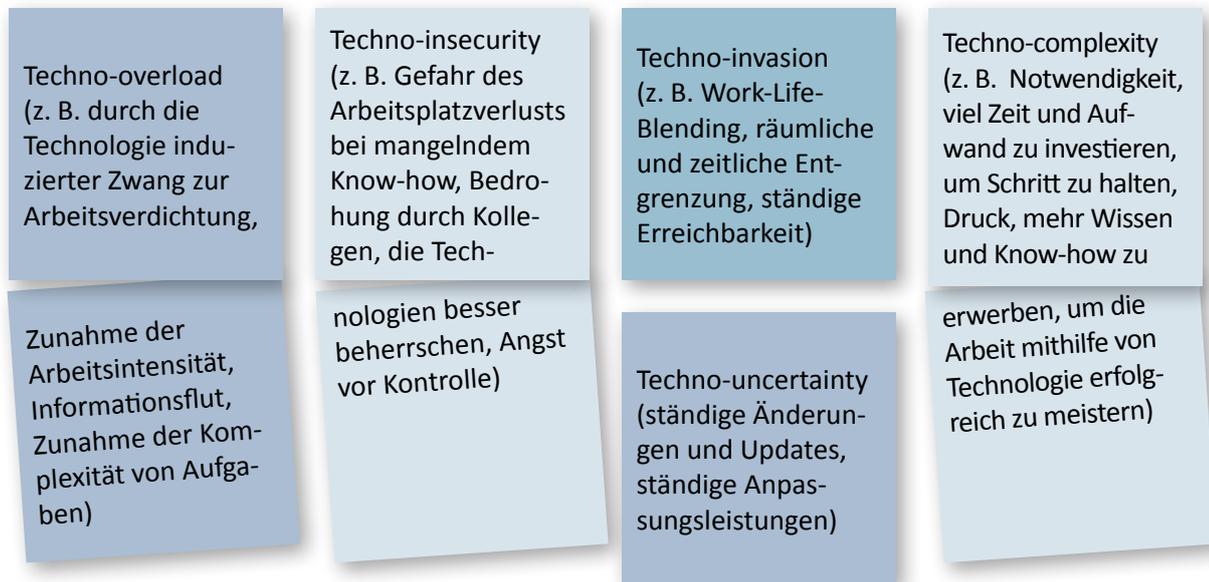
Handlungsfeld 4: Gesundheit + Zufriedenheit

Gute digitale Arbeit gestalten heißt auch, gesunde Arbeit zu gestalten und einen Rahmen zu schaffen, innerhalb dessen Beschäftigte erlebte Belastungen bis ins hohe Alter zu bewältigen im Stande sind.

Mit dem digitalen Wandel der Arbeitswelt kann es in Zukunft gelingen, gute Arbeit, die dem Ideal einer humanen Tätigkeit nahekommt, für mehr Menschen als bisher zu ermöglichen (BMAS 2017). Durch adaptive Assistenzsysteme und Roboter verringert sich beispielsweise der Anteil schwerer physischer Arbeit und mittels Telearbeit entsteht durch die Flexibilisierung eine höhere Zeitsouveränität und bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

Dem gegenüber steht ein Anstieg von überwiegend psychischen Anforderungen und psychischen Erkrankungen. Laut Fehlzeiten-Report 2016 haben die Fehltage wegen psychischer Erkrankungen seit 2004 um rund 72 Prozent zugenommen (Meyer & Meschede 2016). Im Jahr 2015 war im Durchschnitt die Dauer der Fehltage aufgrund psychischer Erkrankungen mit 25,6 Tagen je Fall mehr als doppelt so hoch wie der Durchschnitt aller Erkrankungen mit 11,6 Tagen je Fall (Meyer & Meschede 2016).

Spezifische, mit der voranschreitenden Digitalisierung einhergehende Belastungen, nach Tarafdar et al. (2007) sogenannte Techno-Stressoren, beziehen sich dabei vorrangig auf:



Besonders hervorzuheben ist an dieser Stelle der Stressor Techno-invasion aufgrund der viel diskutierten Gefahr von Work-Life-Blending und ständiger Erreichbarkeit. Ob jemand tatsächlich aufgrund digitalisierungsbedingter Belastungen und Herausforderungen an Wohlbefinden einbüßt oder gar erkrankt, ist nicht unmittelbar vorhersagbar. Das (insbesondere psychische) Krankheitsgeschehen ist nur selten monokausal in Beziehung zu setzen mit bestimmten digitalisierten Arbeitsbedingungen, sondern immer auch abhängig von persönlichen Faktoren und Ressourcen des Beschäftigten. Insgesamt ist die digitalisierungsspezifische Forschung zum heutigen Zeitpunkt hier noch am Anfang und es ist notwendig, mehr über die Ursachen von durch Digitalisierung induzierten Belastungen und ihre Wirkungen auf die körperliche und seelische Gesundheit zu wissen. Organisationen stehen jedoch in der Verantwortung, die voranschreitende Digitalisierung auch unter Einbezug ihrer Bedeutung für Gesundheit und Zufriedenheit zu gestalten. Ebenso sind die Eigenverantwortung und Gesundheitskompetenz des Beschäftigten selbst heute mehr denn je gefragt (BMAS 2017).

Daraus ergibt sich, dass Gesundheit und Zufriedenheit als Gemeinschaftsprojekt der Organisation und ihrer Beschäftigten, aber auch der betrieblichen Interessenvertretungen anzusehen ist. Mindeststandard auf Seiten der Organisationen ist die Erfüllung aller gesetzlichen Vorgaben den Arbeits- und Gesundheitsschutz betreffend. Hier ist vor allem die Verpflichtung zur Bewertung psychischer Belastungen (§ 5 ArbSchG, Ziffer 6) zu nennen. Auf Seiten der Interessenvertretung geht es unter anderem um die Herbeiführung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zum Beispiel zur Erreichbarkeit und Telearbeit. Dennoch sollten Organisationen über bestehende gesetzliche oder tarifliche Regelungen hinausgehen und deutlich mehr innerbetriebliche Verantwortung für die Gesunderhaltung und das Wohlbefinden ihrer Beschäftigten übernehmen.

Gestaltungsansätze liegen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement sowie im Arbeitsschutz.

Jegliche Aktivitäten hier können jedoch in Anbetracht der Individualität von Organisationen und Menschen nur in Kenntnis der tatsächlichen Fakten erfolgversprechend angegangen werden. Diese Fakten (zum Beispiel über eine Gefährdungsanalyse ermittelte Belastungen durch Entgrenzung, Work-Life-Blending, individuelle Bedürfnisse) sind organisationsintern und für verschiedene Zielgruppen individuell zu ermitteln, um geeignete gesundheitsbezogene Maßnahmen und Angebote platzieren zu können.

Hierfür sind systematische Methoden anzuwenden und (personelle) Ressourcen zu investieren.

Die Studie „#whatsnext – Gesund arbeiten in der digitalen Arbeitswelt“ des Instituts für Betriebliche Gesundheitsberatung (IFBG), in Zusammenarbeit mit der Techniker Krankenkasse und der Haufe Gruppe (2017) im Rahmen derer über 800 Geschäftsführende, Personaler und Verantwortliche für das Betriebliche Gesundheitsmanagement befragt wurden, untersuchte unter anderem den Stand der Entwicklung der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF). Es zeigte sich, dass es in 8,6 Prozent der teilnehmenden Organisationen noch keinerlei Gesundheitsförderungsangebot gibt. 28,3 Prozent bietet vereinzelt Maßnahmen an, 36,8 Prozent setzt BGF-Maßnahmen um und verfügen über ein sich im Aufbau befindendes Betriebliches Gesundheitsmanagement. In 26,3 Prozent der Organisationen existiert bereits ein ganzheitliches BGM. In 35 Prozent der Organisationen steht kein eigens hierfür verantwortliches Personal zur Verfügung. Hier ist folglich noch Aufbauarbeit seitens vieler Organisationen zu leisten – im Allgemeinen und digitalisierungsbedingt im Speziellen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass vor allem kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) im Vergleich zu Organisationen mit mehr als 250 Beschäftigten Nachholbedarf haben, besonders angesichts der gesetzlichen Pflicht zur psychischen Gefährdungsbeurteilung.

Generell, aber besonders in Organisationen, die (noch) nicht über ein Betriebliches Gesundheitsmanagement verfügen, sind Führungskräfte in die Pflicht zu nehmen, sich ihrer Verantwortung für die Gesunderhaltung ihrer Beschäftigten bewusst zu werden und einen entsprechenden gesunden Führungsstil zu praktizieren. Die Führungskräfte sind hier durch entsprechende Aktivitäten der Organisation, zum Beispiel durch Qualifizierungsangebote, kontinuierlich zu unterstützen. Die oben genannte Studie zeigte, dass 88 Prozent der Befragten das Engagement der Führungskräfte als wichtigsten Faktor für eine gesunde Führungskultur in der Zukunft ansehen.

Parallel haben Organisationen den Auftrag, ihre Beschäftigten auch beim Aufbau eigener Gesundheitskompetenz und der wachsenden persönlichen Verantwortung zu unterstützen und psychologisches Empowerment im Sinne eines Erlebens von Kompetenz, Bedeutsamkeit, Selbstbestimmung und Einfluss während der Arbeit (Spreitzer 1995) durch beispielsweise Schulungsangebote, aber auch durch eine Empowerment-förderliche Kultur, Führung und Arbeitsgestaltung zu fördern. Sämtliche Maßnahmen, die eine Organisation zur Gesunderhaltung ihrer Beschäftigten plant und initiiert, setzen das erklärte Ziel einer humanen und gesunden Arbeit seitens der obersten Leitung und die Integration dieses in die eigene Digitalisierungsstrategie voraus. Die Gestaltung Guter digitaler Arbeit und gesunder Arbeit kann weder an ein zentrales Betriebliches Gesundheitsmanagement noch an Führungskräfte delegiert werden, wenn sie nicht auf oberster Leitungsebene sichtbar wahrgenommen und kommuniziert wird und wenn nicht ausreichend Ressourcen und Unterstützung zur Verfügung gestellt werden.

Zum Umgang mit den Stressoren Techno-complexity, Techno-insecurity und Techno-uncertainty siehe Kapitel 3.3 und 5.3.



3.5

Handlungsfeld 5: Kommunikation + Information

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

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

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

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

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



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

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

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

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

4.

ANALYSE DER HANDLUNGSFELDER IN DER PRAXIS: ORGANISATIONS- DIAGNOSTIK

4.1

Zielsetzung der Organisationsdiagnostik

Die in Kapitel 3 beschriebenen Handlungsfelder wurden im Rahmen des ‚Projektes „Gute digitale Arbeit in Niedersachsen gestalten“ (Laufzeit: 01.11.2016 bis 31.12.2017) in zwei Dienstleistungsorganisationen von März bis Mai 2017 per Organisationsdiagnostik exemplarisch untersucht.

Die Instrumente zur Analyse der jeweiligen Handlungsfelder in den Organisationen wurden dafür im Vorfeld neu entwickelt (siehe Band 1 Instrumentenmanuale; die Vorgehensweise und Methodik(en) der Untersuchung siehe Kapitel 4.3).

Ziel der Organisationsdiagnostik war es, praxisnahe Ideen, Erkenntnisse und Informationen zu erhalten, die die Generierung allgemeingültiger Handlungshinweisen und Empfehlungen (siehe Kapitel 5) zur Gestaltung Guter digitaler Arbeit in Dienstleistungsorganisationen unterstützt und wertvoll ergänzt. Neben dem Erfahrungswissen der Autoren als langjährige Berater, Trainer und Coaches in Dienstleistungsorganisationen, Literaturrecherchen und der Nutzung von Studienergebnissen war die Sicht der Praktiker, der Entscheidungsträger, der von der Digitalisierung betroffenen Beschäftigten und deren betrieblichen Interessenvertretungen ein wichtiger Fundus zur Gestaltung der vorliegenden Handlungsempfehlungen. Die vielfältigen Dialogprozesse mit den verschiedensten Organisationsvertretern sowie die Analyse der zur Verfügung gestellten Dokumente ließen praxiserprobte organisationale Vorgehensweisen in Form von Best-Practice-Maßnahmen zur Gestaltung Guter digitaler Arbeit erkennen. Darüber hinaus diente die Organisationsdiagnostik der Erfassung individueller Sichtweisen, Bedürfnissen, Befürchtungen, Erwartungen und Auseinandersetzungen von Beschäftigten mit dem Thema Digitalisierung und Guter digitaler Arbeit. Diese flossen somit ebenso in die Gestaltungshinweise und praktischen Implikationen des Praxisleitfadens mit ein wie auch die Analyse der Auswirkungen des digitalen Wandels in den beiden Organisationen und bei dessen Beschäftigten und deren Arbeitstätigkeiten.

4.2

Untersuchungsgegenstand der Organisationsdiagnostik

Untersuchungsgegenstand der Organisationsdiagnostik waren folgende Organisationen beziehungsweise Organisationseinheiten:

- › **Das Landesfunkhaus Niedersachsen des Norddeutschen Rundfunks (NDR) im Allgemeinen und das Regionalstudio Oldenburg im Speziellen**



-
- › **Die Deutsche Rentenversicherung (DRV) Braunschweig-Hannover im Allgemeinen und ein Service-Center als Abteilung im Speziellen**





4.2.1 **Landesstudio Niedersachsen/Regionalstudio Oldenburg des Norddeutschen Rundfunks (NDR)**

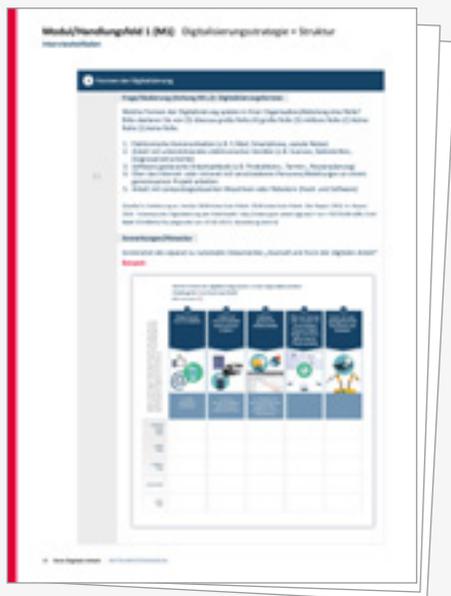
Das im Rahmen der Organisationsdiagnostik involvierte Studio Oldenburg ist eines von fünf Regionalstudios des Landesfunkhauses Hannover des Norddeutschen Rundfunks (NDR) zur Herstellung und Verbreitung von regionalen Hörfunk- und Fernsehproduktionen sowie Online-Beiträgen. Gemeinsam mit Korrespondentinnen und Korrespondenten an vier weiteren Standorten wird das Berichtsgebiet mit den medialen Produktionen durch 28 festangestellte und 52 frei Mitarbeitende (Stand: 2016) versorgt. Zur technischen Ausstattung gehören unter anderem zwei Hörfunk-Übertragungswagen und zwei Fernseh-Fahrzeuge zur elektronischen Berichterstattung sowie ein Fernseh- und zwei Hörfunkstudios.

Weitreichende Veränderungen der gesamten Medienbranche (Brand, Polom & Danneberg 2016) durch die Digitalisierung sowie (neue) technologische Möglichkeiten und Notwendigkeiten haben in Folge selbstverständlich auch den gesamten NDR, das Landesfunkhaus Niedersachsen und die Regionalstudios des NDR erreicht. Der Hörfunkbereich des NDR ist bereits weitgehend digitalisiert und die Digitalisierung des Bereiches Fernsehen gegenwärtig in der Umsetzung. Vielfältige Digitalisierungsaktivitäten und -projekte des NDR und im näher betrachteten Regionalstudio Oldenburg sind in den Bereichen Produktion, Verbreitung und Online-Angebote zu verzeichnen. Beispielsweise die Erneuerung der vernetzten Fernsehproduktion/Erneuerung der FS- und Bearbeitungstechnik sowie technische Ausstattung der Fernsehstudios und technologischer Wandel im Bereich der Schnittsysteme, Einsatz neuer Aufnahme- und Datenverarbeitungsgeräte (Hard- und Software), digitale Archivtechnik, digitale Übertragungstechniken, Ausweitung der Online-Angebote.

Im Rahmen der Interviews zur Organisationsdiagnostik mit den Führungskräften, Beschäftigten und Mitgliedern des Personalrates des Regionalstudios (Methodik siehe Kapitel 4.3) zeigte sich, dass ein hohes Ausmaß an Digitalisierung in Bezug auf die einzelnen Arbeitsplätze sich insbesondere auf folgende drei Formen bezieht:



ANHANG



Das Ausmaß der Digitalisierung in Form von „Über das Internet- oder Intranet mit verschiedenen Personen /Abteilungen an einem gemeinsamen Projekt arbeiten“ und „Arbeit mit computergesteuerten Maschinen und Robotern“ war dagegen nur mittel bis schwach ausgeprägt.



Das Landesfunkhaus Niedersachsen und das Regionalstudio Oldenburg beschäftigen sich vor dem Hintergrund des oben genannten digitalen Wandels aktuell mit Antworten auf unterschiedliche Fragestellungen, um gute digitale Arbeit für die Beschäftigten im Rahmen der Digitalisierung positiv zu gestalten und zu gewährleisten.

Beispiele sind:

Wie sind Projekte und Aktivitäten des digitalen Wandels zu **planen** und zu **implementieren**, um nachhaltig gute digitale Arbeit bei den betroffenen Beschäftigten zu gewährleisten (z. B. bei den Digitalisierungsprojekten zur vernetzten Produktion oder Erneuerung der FS- und Bearbeitungstechnik)?

Welchen Einfluss haben diese Veränderungen auf das **Selbstverständnis** und das **Rollenverständnis** von Beschäftigten (z. B. der Journalistinnen und Journalisten)?

Wie können bei Digitalisierungsprojekten die Beschäftigten und deren **Know-how** interdisziplinär und partizipativ **integriert** werden (z. B. durch eine enge Zusammenarbeit im Projektgeschehen zwischen den Bereichen Redaktion, Produktion und Technik)?

Welche Aufgaben und Arbeitsabläufe haben sich durch die Digitalisierung **automatisiert** oder **stark vereinfacht**?

Und wo haben diese Substitutionseffekte dem **Wohle der Beschäftigten** gedient?

Welche übergeordneten Vereinbarungen sind aus Sicht der operativen Ebene (z. B. der Beschäftigten des Regionalstudios) zur Gestaltung guter digitaler Arbeit hilfreich oder gar notwendig (z. B. Dienstvereinbarungen oder tarifliche Regelungen in Bezug auf die Digitalisierung)?

Was bedeuten veränderte **Tätigkeitsfelder** und neue **Berufsbilder** als Folge der Digitalisierung für die Beschäftigten und was bedeutet dies für die Gestaltung der **Aufbau- und Ablauforganisation** (z. B. Zusammenführung der Tätigkeiten/Berufsbilder Journalismus, Kamera und Schnitt in das neue Berufsbild des Videojournalisten aufgrund der Möglichkeiten digitaler Aufnahme- und Bearbeitungstechniken)?

Wie kann der digitale Wandel in einem gemeinsamen **Dialog** zwischen Landesfunkhaus, Regionalstudios, Beschäftigten und deren betrieblichen **Interessenvertretungen** gemeinsam zur Gestaltung guter digitaler Arbeit erfolgen?

Welche **Gremien**, Ausschüsse, Steuerkreise oder ähnliches sind dabei notwendig und/oder hilfreich?

Wo ergeben sich durch neue Berufs- und Tätigkeitsbilder (siehe oben) auch neue Produkte, Formate oder Angebote (z. B. neue Formate durch die Möglichkeiten des Videojournalismus oder der Online-Medien)?

Welchen Einfluss hat dies auf die **Arbeitsplatzsicherheit** bestimmter Berufs- bilder oder Stellenpositionen?

Wo ergeben sich **Rationalisierungsmöglichkeiten** durch die Digitalisierung (z. B. durch die Reduktion von Personalkosten durch stärkere Nutzung videojournalistischer Beiträge)?

Wie können sowohl wirtschaftliche als auch soziale **Nachteile** für die Beschäftigten **vermieden** werden?

Wie erfolgt die **Qualifizierung** in Bezug auf ältere und/oder wenig technikaffine Beschäftigte?

Inwieweit gewährleisten die gegenwärtigen **betrieblichen Ausbildungskonzepte** die angemessene und wirksame Vorbereitung auf Anforderungen, die sich durch die Digitalisierung und deren Auswirkung auf die Tätigkeiten ergeben (z. B. Verzahnung von journalistischer und mediengestalterischen Elementen)?

Wie gehen die Beschäftigten mit den **zunehmenden Informations- und Datenmengen** in ihren Arbeitsbereichen um (z. B. im Bereich der journalistischen Recherchearbeit durch vielfältige Internet-Quellen)?

Welche Tätigkeitsbereiche und Arbeitsaufgaben haben durch die Digitalisierung eine höhere **Komplexität** als zuvor (z. B. Ersatz des 3-Personen-Teams durch einen Videojournalisten)?

Und wie werden die betroffenen Beschäftigten bei der veränderten Aufgabenbewältigung

Wie wird unangemessene **Leistungs-** und **Verhaltenskontrolle** von Beschäftigten vermieden, obwohl sie technisch möglich ist?

Welche Datenschutzmaßnahmen sind zu entwickeln oder anzupassen?

Wie können positive Auswirkungen der Digitalisierung für Beschäftigte **nutzbar** gemacht werden (z. B. Zunahme der kreativen Möglichkeiten der Cutter durch den digitalen Filmschnitt)?



Wie begegnet man dem zunehmenden **Zeit-** und **Leistungsdruck** bestimmter Gruppen von Beschäftigten aufgrund der stets aktuell zu haltenden Online-Produkte (z. B. der Online-Redakteure)?

Wo liegen die **Chancen** und **Risiken** des **zeitlich** und **räumlich flexiblen** Arbeitens, die durch neue digitale Möglichkeiten entstehen (z. B. Schneiden und Vertonen von Filmbeiträgen am Laptop)?

Wie kann einer möglichen **Entgrenzung** der Beschäftigten begegnet werden?

Wie können Flexibilisierungsmöglichkeiten zum Wohle der Beschäftigten genutzt werden?

Wie erhält man die **journalistische** (Recherche-) **Qualität** und die **Arbeitszufriedenheit** unter diesem Zeitdruck aufrecht?

Wie sind die **frei Mitarbeitenden** (häufig z. B. Videojournalisten) in die **betriebliche Mitbestimmung** und sozialen Sicherungssysteme des NDR zu integrieren?



Vor dem Hintergrund der obigen Fragestellungen haben der NDR/das Landesfunkhaus Niedersachsen beziehungsweise das Regionalstudio Oldenburg bereits unterschiedlichste Maßnahmen, Regelungen, Vorgehensweisen initiiert und etabliert, die die Gewährleistung Guter digitaler Arbeit vorantreiben. Diese, in der Organisationsdiagnostik identifizierten Aktivitäten, waren dabei eine wertvolle Quelle zur Ableitung der Handlungsempfehlungen und praktischen Implikationen zur Gestaltung Guter digitaler Arbeit für Kapitel 5.

Als beispielhafte Aktivitäten oder Vorgehensweisen des NDR/Landesfunkhaus Niedersachsen/Regionalstudio Oldenburg seien in loser Reihenfolge genannt:

✓ **Formulierung einer Digitalstrategie** in 2010 und fortschreiben der Strategie in 2012, unter anderem mit Angaben zu Arbeitsabläufen und Prozessorganisation

✓ **Etablierung diverser Entscheidungs- und Lenkungsgruppen**, die auf unterschiedlichen Hierarchieebenen strukturell und operativ die in der Digitalstrategie formulierten Vorhaben und Aktivitäten begleiten sowie Installation verschiedener, sowohl institutionalisierter als auch projektgebundener Foren (Steuerungsgruppen, Lenkungsausschüsse, Arbeitsgruppen und ähnliche) unter Einbezug von Beschäftigten und der Personalvertretungen

✓ **Abschluss des Tarifvertrages „Neue Techniken“** im Rahmen des „Bündnis für Arbeit und Programm“ im Jahr 1997 inklusive Regelungen zu Grundsätzen für Planung und Einführung, Beeinträchtigungsverbote sowie die Feststellung und Durchführung von erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen beim Einsatz neuer Techniken im NDR

zum Beispiel: Arbeitsgruppe Neue Medien

✓ **Ergänzung des Tarifvertrages durch die** 2009 geschlossene EDV-Rahmendienstvereinbarung, die besonders auf die Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretung zielt

✓ **Garantie geeigneter Schulungen** der von einer Einführung oder Veränderung digitaler Technik betroffenen Beschäftigten durch die entsprechenden Abschnitte in dem oben genannten Tarifvertrag und der EDV-Rahmendienstvereinbarung

✓ **Planung und Umsetzung** von Projekten zum digitalen Wandel in enger interdisziplinärer Zusammenarbeit von Beschäftigten aus Redaktion, Produktion und Technik sowie den betrieblichen Interessenvertretungen

✓ **Erprobung und Evaluierung** des neuen Berufsbildes des Videojournalisten mit Benennung von Auswirkungen auf die einzelnen Beschäftigten (wie Doppelbelastungssituationen), die videojournalistische Arbeit mit sich bringen wird

✓ **Förderung eines trimedialen Denkens:** Das unter anderem durch den digitalen Wandel (hier insbesondere die parallel zu Hörfunk und Fernsehen zu entwickelnden Online-Angebote und -Beiträge) notwendige redaktions-, medien- und standortübergreifendes Denken und Handeln von Beschäftigten wird als Ergebnis eines permanenten Veränderungsprozesses angesehen, dessen Steuerung durch eine Arbeitsgruppe Trimedialität geleistet wird. Diese arbeitet an der stärkeren Kooperation und Vernetzung redaktioneller Bereiche und kommuniziert kurz- und mittelfristige Änderungen, um langfristig das trimediale Denken sukzessive aufzubauen und die Beschäftigten für neue, abgeleitete Organisationsformen zu öffnen und vorzubereiten.

✓ **Entwicklung von Projektbeschreibungen** in Form von Mitbestimmungsvorlagen zu „Erneuerung der vernetzten Produktion im Landesfunkhaus Niedersachsen“ (2012) und „Erneuerung der FS- und Bearbeitungstechnik in den Landesstudios Niedersachsen“ (2016) unter anderem mit Regelungen zu: Auswirkungen auf Arbeitsplätze, Verhaltens- und Leistungskontrolle, Datenschutz, Informations- und Datensicherheit, Barrierefreiheit, Gesundheit und Arbeitsschutz, Projektstand und weiteres Vorgehen

✓ **Unterstützung der Beschäftigten** bei veränderten Arbeitstätigkeiten und/oder -prozessen sowie technischen Änderungen in Folge der Digitalisierung und im Rahmen von Digitalisierungsprojekten. Beispielsweise im Rahmen des Projektes „Erneuerung der FS- und Bearbeitungstechnik“ durch unterschiedlichste Maßnahmen und Aktivitäten wie Informationsveranstaltungen, Videos, Diskussionsrunden, Podiumsdiskussionen, Hospitationen z. B. in anderen Regionalstudios, technische Erläuterungen, Schulungen und Möglichkeiten des IT-Supports und Supports durch sogenannte Key User (= qualifizierte Anwender, die auch in die Konzeption von notwendigen Schulungen eingebunden werden).

✓ **Eigenständige Programmierung oder Individualisierung** vieler Software-Programme, so dass organisationspezifische Notwendigkeiten und Wünsche auch zur Optimierung guter digitaler Arbeit Berücksichtigung finden (maßgeschneiderte Software-Lösungen statt Konfektionsware)

✓ **Unterbreitung von Hilfsangeboten** und Unterstützung von Führungskräften, deren Verantwortungsbereich und Beschäftigten in digitalen Veränderungsprozessen involviert sind (neben verbindlichen Trainings für Führungskräfte im Hinblick auf ihre Personalführungskompetenz insbesondere im Bereich der Soft-Skills und zusätzlichen Coaching-Angeboten)



- ✓ **Unterbreitung vielfältiger Fort- und Weiterbildungsangebote** zu Veränderungsprozessen und technischen Entwicklungen für interessierte Beschäftigte auch außerhalb der NDR-Projektstrukturen sowohl mit dem Bildungskatalog des NDRs als auch mit dem der ARD.ZDF medienakademie.

Beispielsweise 2017: Fit in IT-Sicherheit, Fit für Veränderungen, Führen in Veränderungsprozessen, Digitale Trends, Crossmedia und Multimedia. Die Teilnahme an diesen Seminaren erfolgt regelmäßig eigeninitiativ und wird vom Bildungsausschuss des NDR reflektiert.
- ✓ **Partizipation der betroffenen Beschäftigten** in technische und ergonomische Fragestellungen innerhalb von Digitalisierungsvorhaben. Beispielsweise im Rahmen des Projektes „Erneuerung der FS- und Bearbeitungstechnik“ durch Aufbau eines Probe-Studios als gemeinsame Diskussionsgrundlage
- ✓ **Eingrenzung der virtuellen Führung** im Regionalstudio Oldenburg durch ein verstärktes Augenmerk darauf, dass persönliche Kontakte, Gespräche, Team- und Diskussionsrunden nicht an Bedeutung verlieren und fester Bestandteil der Kommunikations- und Informationskultur sind und bleiben. Persönliche Kontakte zwischen allen Mitarbeitenden und der Studioleitung werden als hohes Gut zur Gewährleistung Guter digitaler Arbeit angesehen.
- ✓ **Gewährleistung des Schutzes** vor unangemessener Kontrolle und Bewertung von Leistung trotz verstärkter digitaler Möglichkeiten der technischen Leistungskontrolle von Beschäftigten durch z. B. digitale Auswertungsroutinen und Kennzahlen
- ✓ **Integration freier Mitarbeitender** des Regionalstudios (trotz Fehlen eines formalen Rechts) in gemeinsame Diskussionsrunden des Teams, um auch dieser Gruppe von Mitarbeitenden Gestaltungsmöglichkeiten zu gewährleisten und deren Know-how zu nutzen. Darüber hinaus wird mit freien Mitarbeitenden ein regelmäßiges Perspektivgespräch geführt.

Frequenz: jährlich
- ✓ **Durchführung von Trainings** und Schulungen für Beschäftigte in Bezug auf psychologische/ gesundheitliche Themen, die im Rahmen des digitalen Wandels immer stärker an Bedeutung gewinnen

zum Beispiel: Angebote zum Thema Resilienz, Stressmanagement



✓ **Konzeption und Implementierung**

(seit Oktober 2016) des Qualifizierungskonzeptes Fit for IT gemeinsam mit der ARD. ZDF medienakademie als Fortsetzung der Tätigkeit der Arbeitsgruppe zur Gewinnung von IT-Nachwuchs und zur Weiterqualifizierung von langjährigen Mitarbeitenden im IT-Bereich.

Das Konzept beinhaltet drei Qualifizierungsmodule à zwei beziehungsweise drei Tage sowie dazwischenliegende Selbstlernphasen mit Aufgaben, welche einzelne Lerngruppen eigenständig und selbstorganisiert auf einem virtuellen Campus (Lernplattform) bewältigen.

✓ **Begünstigung einer positiven Auseinandersetzung**

mit dem Thema Entgrenzung im Team des Regionalstudios Oldenburg durch den Umgang innerhalb des Teams, Augenmaß, die Kommunikationskultur, Fürsorge, die Unterstützung und die Diskussion von roten Linien.

Die Vorbildfunktion der Studioleitung ist dabei als zentral anzusehen. Ungeschriebene Regelungen zur Reduktion von Entgrenzung sind allgemeiner Konsens und Teil der Arbeitskultur

zum Beispiel: vermeiden der Kontaktierung während des Urlaubs oder arbeitsfreien Zeiten, vermeiden von Wochenendarbeit

✓ **Möglichkeit der Thematisierung**

des digitalen Wandels und dessen Auswirkungen auf betroffene Beschäftigte innerhalb der regelmäßigen Personaljahresgespräche

Frequenz: ein bis zwei Jahre



4.2.2 **Deutschen Rentenversicherung Braunschweig-Hannover/ Service-Center (DRV)**

Die Deutsche Rentenversicherung (DRV) Braunschweig-Hannover ist als öffentliche Einrichtung einer der 16 Rentenversicherungsträger in Selbstverwaltung in Deutschland. Sie betreut in ihrem Hauptsitz in Laatzen und einem zweiten Verwaltungssitz in Braunschweig rund zwei Millionen Versicherte und mehr als eine Million Rentner. Circa 2.400 Beschäftigte betreuen die Versicherten in Fragen der Altersvorsorge, sind mit der Pflege der Versicherungskonten betraut und für die Berechnung der Renten zuständig. In 16 Auskunfts- und Beratungsstellen und an 22 Sprechtagorten bieten zudem Fachleute einen bürgernahen Service bei Fragen zu den Themen Rente, Altersvorsorge und Rehabilitation. Die Deutsche Rentenversicherung Braunschweig-Hannover unterhält für Rehabilitationsmaßnahmen ihrer Versicherten vier eigene Kliniken in Clausthal-Zellerfeld, Bad Pyrmont, Bad Eilsen und Bad Rothenfelde.

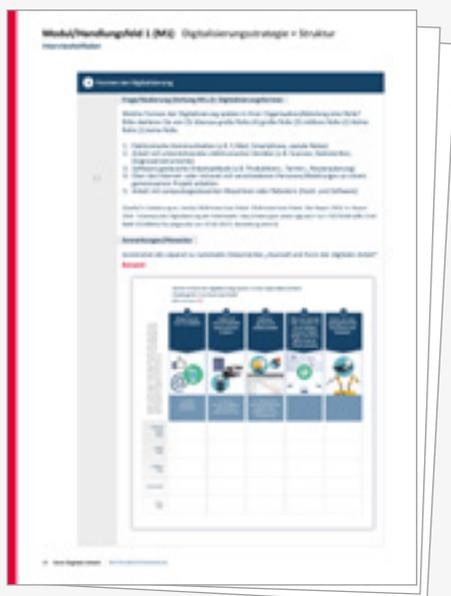
Das in der Organisationsdiagnostik betrachtete Servicecenter eines Leistungsbereiches der DRV Braunschweig-Hannover mit ihren 65 Beschäftigten (Stand: 2016) ist dabei eines von 10 Service-Centern im Bereich Versicherung/Rente. Die Zuständigkeit der Beschäftigten im beleuchteten Service-Center bezieht sich dabei auf Verfahren aus den Bereichen Versicherung und Rente, sofern sie nicht in die Sonderzuständigkeit der hierfür besonders ausgewiesenen Sachgebiete Arbeitsbereiche oder die Abteilung Beratungs- und Prüfdienst fallen.

Der digitale Wandel bei der DRV Braunschweig-Hannover/Service-Center wird dabei gegenwärtig durch zum Beispiel neue Systeme zur elektronischen Kommunikation und zum Datenaustausch zwischen der Rentenversicherung und der Sozialgerichtsbarkeit oder den Gerichtsvollziehern, aber insbesondere durch das Projekt zur Entwicklung und Implementierung eines elektronischen Dokumentenworkflows sichtbar. Ziel ist hierbei die Optimierung von Geschäftsprozessen in Form einer digitalen, elektronischen Vorgangsbearbeitung vom sogenannten „frühen Scannen“ von Dokumenten im Posteingang beziehungsweise elektronischem Antragseingang (E-Antrag) bis zum Abschluss des Geschäftsprozesses mit digitaler Archivierung.

Die digitale Akte, ein elektronischer Postkorb- und Rechercheclient, Signaturanwendungskomponenten und ein Textsystem mit standardisierten Dokumenten sind ebenso Teil dieses Systems. Die Anwendung des neuen Workflows im Bereich Teleworking ist dabei besonders relevant, da eine hohe Zahl von Beschäftigten in dieser Arbeitsform tätig ist. Im Rahmen der Organisationsdiagnostik zeigte sich durch die Aussagen der involvierten Beschäftigten und Mitgliedern der betrieblichen Interessenvertretung ein hohes Ausmaß an Digitalisierung einzelner Arbeitsplätze des Service-Centers in Form von:



ANHANG



Das Ausmaß der Digitalisierung in Form von elektronischer Kommunikation war mittelstark ausgeprägt. „Über das Internet- oder Intranet mit verschiedenen Personen/Abteilungen an einem gemeinsamen Projekt arbeiten“ und „Arbeit mit computergesteuerten Maschinen und Robotern“ spielte dagegen bei den Tätigkeiten der interviewten Beschäftigten und Führungskräften keine Rolle.

→
INSTRUMENTENMANUAL
 Modul/Handlungsfeld (M1)
Anhang M1.1 - Seite 24



Die DRV Braunschweig-Hannover beschäftigt sich sowohl aufgrund aktueller Aktivitäten wie die oben genannte Implementierung des digitalen Dokumentenworkflows als auch vor dem Hintergrund weiterer mittel- bis langfristiger Veränderungen und Herausforderungen durch die digitale Transformation und deren Auswirkung auf die Gestaltung guter digitaler Arbeit unter anderem mit folgenden Fragestellungen:

Was bedeutet Arbeit 4.0 insgesamt für die DRV Braunschweig-Hannover? Was ist Rentenversicherung 4.0?

Was bedeutet Digitalisierung der Rentenversicherung 4.0 für die Beschäftigten: E-Government, Vernetzung mit Bürgerinnen und Bürgern/Kundinnen und Kunden/Betrieben/Behörden, mobile Endgeräte, zunehmende Entgrenzung von Arbeit, kontinuierliche Lernnotwendigkeiten, automatische Workflows etc.?

Wie lassen sich insbesondere die drei Mega-Trends (1) Digitalisierung, technischer Fortschritt und Arbeiten 4.0, (2) neues Lernen und Bildung und (3) veränderte Lebens- und Arbeitsstile von Beschäftigten zu einem **Gesamtkonzept** mit operativen Maßnahmen und Aktivitäten zur Gestaltung der Organisation und Sicherstellung guter digitaler Arbeit miteinander verknüpfen?

Welche Rolle spielen weitere **Veränderungsfaktoren** wie demografischer Wandel, Gesundheit, Mobilität, Globalisierung, Nachhaltigkeit und Urbanisierung?

Welche formalisierten und standardisierten Aufgaben werden oder können **automatisiert** werden?

Sind diese Substitutionseffekte auch **zum Wohle** von Beschäftigten oder unterliegen sie eher Rationalisierungsmotiven?

Welche Digitalisierungsmöglichkeiten und -anforderungen, neben dem **elektronischen Dokumentenworkflow**, haben (künftig) einen Einfluss auf die Arbeitstätigkeiten und Arbeitsprozesse (z. B. Big-Data-Anwendungen, elektronisches Einreichen von Anträgen und Nachweisen durch die Kundinnen und Kunden, rechtssichere E-Mail-Kommunikation, Digitalisierung von z. B. Personalverwaltung oder Rechnungswesen, Budgetsysteme, elektronische Vergaben)?

Welche **Arbeitstätigkeiten** und Arbeitsprozesse sind **großen Veränderungen** durch den digitalen Wandel unterworfen?

Hat dies eine Auswirkung auf die Aufbauorganisation?

Bei welchen Arbeitsprozessen erfahren die Mitarbeitenden durch die Digitalisierung eine **höhere Selbstbestimmung** ihrer Arbeitstätigkeit?

Wo eine höhere **Fremdbestimmung**?

Wie kann unangemessene **Leistungskontrolle** von Beschäftigten im Rahmen der neuen, technischen (digitalen) Möglichkeiten vermieden werden?

Wie sind hier insbesondere Software-Programme und deren Möglichkeiten einer individualisierten Ergebnis- und Leistungsauswertung zu begrenzen?

Wo ergeben sich Chancen oder Vorteile durch die Digitalisierung zum **Wohle** der Beschäftigten, Organisation und Versicherungen gleichzeitig?

Was kann unterstützend dafür getan werden (beispielsweise durch Regelwerke wie Dienstvereinbarungen und enge Zusammenarbeit mit den betrieblichen Interessenvertretungen)?

Wie sind Projekte und Aktivitäten des digitalen Wandels zu **planen** und zu **implementieren**, um nachhaltig gute digitale Arbeit bei den betroffenen Beschäftigten zu gewährleisten?

Wie können Wissen, Erfahrungen, Anregungen und Wünsche von Beschäftigten und Führungskräften sowie der betrieblichen Interessenvertretungen durch die **Partizipation** in gegenwärtige Projekte, Aktivitäten oder ähnlichem genutzt werden, um einen Arbeitsplatz der Zukunft bei der Rentenversicherung zu gestalten?

Wie können sich Beschäftigte in (unter anderem digitale) Veränderungsprojekte und -prozesse **einbringen** (fachlich, inhaltlich, in Bezug auf Schulungsinhalte, Ideen für die praktische Umsetzung)?

Wie können **Führungskräfte** ihrer besonderen Rolle bei solchen Veränderungsprozessen nachkommen?

Welche Aufgaben zum Beispiel für den Kommunikationsprozess mit den Beschäftigten sind notwendig, gewünscht oder gefordert?

Wie können Fragen, **Befürchtungen** und Ängste der Beschäftigten bei Digitalisierungsprojekten (z. B. bei der Implementierung des Dokumentenworkflows und den daraus resultierenden Arbeitsabläufen) thematisiert, aufgegriffen und bearbeitet werden?

Welche Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner sind verantwortlich?

Wie kann eine **Fehlerkultur** in Bezug auf (digitale) Veränderungsprojekte implementiert werden?

Wie können Fehler prospektiv vermieden, wie reduziert, wie bereinigt werden?

Wie können durch Pilotprojekte bei umfangreichen Veränderungsprojekten **negative Auswirkungen** durch Fehler in der Fläche vermieden werden?

Wo entstehen durch die Digitalisierung **Flexibilisierungsmöglichkeiten** für die Beschäftigten (z. B. Ausweitung des mobilen Arbeitens und des Teleworkings), die auch zu neuen, eben flexibleren Arbeitsmodellen führen?

Welche Auswirkungen hat der digitale Wandel auf die (rechtssichere) Gestaltung von **Arbeitsmodellen** (z. B. durch flexibles/mobiles Arbeiten) und das Arbeitszeitgesetz?

Beispielsweise in Bezug auf den Begriff Arbeit, auf die Abgrenzung von Bereitschaftsdienst und Rufbereitschaft zur Vermeidung einer ständigen Erreichbarkeit, auf Regelungen zu Ruhezeiten und deren Kontrollierbarkeit.

Wie kann dabei das **Entgrenzungsrisiko** von Beschäftigten minimiert werden?

Welche Chancen und Risiken ergeben sich durch das Teleworking in Bezug auf die **Vereinbarkeit** von Beruf und Familie?

Unter welchen Voraussetzungen ist Teleworking für einzelne Beschäftigte geeignet?

Für welche nicht?

Mit welchen Maßnahmen kann die Umstellung der gegenwärtigen **Präsenzkultur** hin zu einer flexiblen/mobilen Ergebniskultur unterstützt werden?

Welche Rolle spielen hierbei die **Führungskräfte** vor Ort?

Wie erfolgt **Führung auf Distanz**?

Welche neuen Aufgaben und Anforderungen werden an Führungskräfte zur Gestaltung guter digitaler Arbeit gestellt?

Wie können diese auf die (neuen) Anforderungen vorbereitet werden?

Wie können diese unterstützt werden?

Welche Voraussetzungen für **mobiles** und **flexibles Arbeiten** sind zu schaffen?

Welche Bearbeitung der Geschäftsprozesse der Kern- und Servicebereiche ist dafür digital zu ermöglichen und welche Verfügbarkeit ist zu gewährleisten?

Welche Handlungsfelder sind mit welchen Maßnahmen in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf, Arbeitswelt und Familie unter dem Gesichtspunkt „Den digitalen Wandel gestalten“ und „Handlungsansätze für gute digitale Arbeit“ zu planen und umzusetzen?

Verändert die Digitalisierung **physische** und/oder **psychische Belastungen** für Beschäftigte?

Gibt es neue Gefährdungspotenziale?

Sind spezielle **Arbeits- und Gesundheitsschutzmaßnahmen** notwendig?

Welche **Qualifizierungsangebote** für Führungskräfte werden benötigt, um den neuen Anforderungen des digitalen Wandels zu begegnen/gerecht zu werden?

Welche dialogorientierten Konzepte unterstützen klassische Schulungsformen für Führungskräfte (z. B. spezielle Workshop-Konzepte)?



Welche neuen **Qualifizierungs-** und **Lernformen** am Arbeitsplatz sind zu implementieren, um Beschäftigte in Bezug auf die Anforderungen durch die Digitalisierung nachhaltig zu unterstützen (bezogen auf: technische Hard- und Software sowie Soft-Skills)?

Welche Rolle können hier wiederum intelligente **(digitale) Assistenz- und Tutorensysteme** spielen, die auch Diversitäts-Dimensionen wie Alter, Geschlecht, Bildungsstand und kulturelle Zugehörigkeit abbilden können?

Wie können die **Berufsausbildungskonzepte** bei der DRV bedarfsgerecht weiterentwickelt werden?

Wie kann insgesamt die **Personalentwicklung** neu aufgestellt werden, um der Komplexität der Veränderungen gerecht zu werden?

Wie können beispielsweise demografische Entwicklungen und neue Anforderungen durch die Digitalisierung parallel Berücksichtigung finden?

Veränderungsprozesse innerhalb der DRV durch neue technische Möglichkeiten und Innovationen haben zwar schon in den 60er Jahren des vorherigen Jahrhunderts durch die Einführung der dezentralen Massendatenverarbeitung nach der Rentenreform 1957 begonnen, nehmen aber seit einigen Jahren durch die Realisierung cyber-physischer Systeme (wie beispielsweise der digitale Dokumentenworkflow) und neuer revolutionärerer technischer Möglichkeiten eine andere Dimension an. Die DRV Braunschweig-Hannover/das Service-Center sind in einem digitalen Veränderungsprozess, welcher verschiedene Maßnahmen, Aktivitäten, Projekte und Regelungen in der Organisation und ihren Abteilungen zur Sicherstellung Guter digitaler Arbeit aktuell zur Folge hat (-te) und weiter haben wird.

Die in der Organisationsdiagnostik identifizierten Aktivitäten der Gesamtorganisation und des Service-Centers waren eine ebenso wertvolle Quelle zur Ableitung der Handlungsempfehlungen und praktischen Implikationen wie die Ergebnisse beim NDR (siehe Kapitel 4.2.1).

Als beispielhafte Aktivitäten und Vorgehensweisen der DRV Braunschweig-Hannover zur Gestaltung Guter digitaler Arbeit seien genannt:

✓ **Installation einer rentenversicherungsträgerübergreifenden Steuerungsgruppe**

Arbeitsplatz der Zukunft, die notwendige Handlungsfelder im Bereich Personalmanagement und Aufbau- und Ablauforganisation aufgrund Arbeit 4.0/Rentenversicherung 4.0/Digitalisierung und weitere neue Herausforderungen aufgreift und Maßnahmen initiiert, koordiniert und steuert

✓ **Entwicklung eines Positionspapieres**

zum Arbeitsplatz der Zukunft/Arbeit 4.0 – inklusive Thesen, Leitplanken und Handlungsempfehlungen zu den Bereichen gesellschaftliche Veränderungen, Kundenservice, Demografie, Zusammenarbeit, Wirtschaftlichkeit, flexibles Arbeiten, Wissensarbeit, Personalgewinnung und Personalentwicklung, Bildung, Führung

✓ **Teilnahme von Vertretern** der DRV

Braunschweig-Hannover als aktive Akteure (Arbeitskreisteilnehmer, Vortragende und ähnliche) an Tagungen und Gremien der deutschen Rentenversicherungsträger rund um das Themen Digitale Arbeitswelt und Zukunft der Arbeit

✓ **Information und Sensibilisierung der Beschäftigten** in

Bezug auf den digitalen Wandel und die Zukunft der Arbeit sowie die Bedeutung von Rentenversicherung 4.0 in Form von Personalversammlungen für alle Beschäftigten

✓ **Einrichtung diverser Entscheidungs-, Lenkungsgruppen, Projekt- und Arbeitsgruppen** oder ähnlicher Gremien, die sich mit unterschiedlichen Themen, Vorhaben und Aktivitäten im Rahmen des digitalen Wandels innerhalb der Organisation unter Einbezug von Beschäftigten und der betrieblichen Interessenvertretung beschäftigen

✓ **Erstellung einer Broschüre** in Form eines Leitfadens zwecks (frühzeitigster) Information der Beschäftigten zum digitalen Dokumentenworkflow mit allen notwendigen Informationen zu Zielen der digitalen Vorgangsbearbeitung, Vorteilen und Nutzen, zu Beachtenswertem im praktischen Einsatz, technischen Voraussetzungen, Schritten bis zur vollständigen Umsetzung, Begriffserklärungen, Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner

✓ **Vermeidung unangemessener Leistungskontrolle** von Beschäftigten durch die Erhebung von Leistungskennzahlen lediglich auf Team- statt auf Personenebene

✓ **Installation von fünf Pilotteams**, die mit dem digitalen Dokumentenworkflow im Vorfeld der organisationsweiten Implementierung im Rahmen einer Pilot-Phase erste Erfahrungen sammeln und wichtige Hinweise, Verbesserungswünsche und -notwendigkeiten als Praktikerinnen und Praktiker und spätere Nutzerinnen und Nutzer des Systems für die weitere Optimierung lieferten und die Einbindung von Beschäftigten auch in die Systementwicklung sicherstellten

✓ **Selbstenwicklung und Programmierung** von Software-Programmen (Fachanwendungen) statt Zukäufe, so dass organisationspezifische Erfordernisse und Wünsche auch zur Optimierung guter digitaler Arbeit Berücksichtigung finden („Es wird darauf geachtet, die Technik für die Beschäftigten nutzbar zu machen – nicht umgekehrt.“)

✓ **Information der Beschäftigten** (schnellstmöglich) bei auftretenden IT-Problemen und das Kommunizieren von Lösungsmöglichkeiten durch z. B. Rund-E-Mails

✓ **Unterstützung der Beschäftigten** bei der Nutzung der Hard- und Software oder Lösen von IT-Problemen durch zum Beispiel den Benutzerservice, ausgebildete Multiplikatoren vor Ort, schriftliche Unterlagen

✓ **Sicherstellung geeigneter, benutzerfreundlicher** und ergonomischer Hardware für die Sachbearbeitung im Service-Center (und deren Teleworker) wie beispielsweise ausreichend große Bildschirme/ zwei Bildschirme, höhenverstellbare Schreibtische



✓ Abschluss einer Dienstvereinbarung

(2016) zur „Aufgabenorientierten variablen Arbeitszeit (AVA)“ die es ermöglicht, dass Beschäftigte Lage und Dauer der täglichen Arbeitszeit innerhalb definierter Grenzen eigenverantwortlich festlegen. Unter anderem ist Bestandteil der Vereinbarung, dass nur Arbeitszeiten Berücksichtigung finden, die in bestimmten Zeitkorridoren (je nach Bereich und/oder Tätigkeit) erfolgen. Dies schützt beispielsweise Beschäftigte im Teleworking (siehe unten) vor Entgrenzungsproblematiken und standortgebundene Mitarbeitende vor unangemessenen Arbeitszeiten

✓ Abschluss der Dienstvereinbarung „Teleworking“ (2013), die es allen Beschäftigten ermöglicht (nach bestimmten Teilnahmevoraussetzungen, Tätigkeitsbereichen und in Absprache mit der verantwortlichen Führungskraft), ihre Arbeitstätigkeit an einem dezentralen Ort (ganz oder teilweise) wahrzunehmen (z. B. im eigenen Wohnbereich). Dass auch die Ausgestaltung Guter digitaler Arbeit im Rahmen des Teleworkings gewährleistet wird, wird durch unterschiedliche Abschnitte der Vereinbarung verdeutlicht.

Beispielsweise seien genannt:

- > Nacharbeiten und Arbeit an Samstagen, Sonntagen, Feiertagen sowie am 24. und 31. Dezember jeden Jahres sind im Rahmen des Teleworkings untersagt. Ansonsten gelten die Regelungen der oben genannten Dienstvereinbarung zur „Aufgabenorientierten variablen Arbeitszeit“ (u.a. zur Vermeidung von Entgrenzung und besserer Vereinbarkeit von Beruf und Familie)
- > Qualifizierungsmaßnahmen (z. B. Zeitmanagement, Gesundheitsschutz, Arbeitssicherheit) können vereinbart werden
- > eine Probephase von einem Jahr bei Erstbewilligung ist obligatorisch
- > ebenso ein jährliches Evaluationsgespräch mittels der Checkliste Teleworking (als Anlage der Dienstvereinbarung) zwischen Beschäftigten, Vorgesetzten und Team („Grundlage für ein erfolgreiches Teleworking ist ein offenes und partnerschaftliches Kommunikationsverhalten der an dieser Arbeitsform beteiligten Teleworker, der Arbeitsfamilie und Führungskräfte sowie eine gute Vereinbarkeit mit den Interessen aller Teammitglieder.“)
- > Arbeitsschutzbestimmungen und die zum Gesundheitsschutz bestehenden betrieblichen Regelungen finden sinngemäß Anwendung
- > geeignete Räumlichkeiten sind vorzuweisen und Voraussetzung
- > Regelungen des technischen Supports sind vorhanden

✓ **Herstellung von Transparenz** für die Beschäftigten, nicht nur über Nutzen, sondern auch über mögliche Risiken des Teleworkings wie z. B. in Bezug auf Entgrenzung, Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit, soziale Isolation, Kontakt und Erfahrungsaustausch mit Kollegen, Selbstdisziplin/-motivation und Eigenverantwortlichkeit, familiäre Organisation und Akzeptanz. Formulierung des Merkblattes „Teleworking ... und wie vereinbare ich Beruf und Familie“ für alle Beschäftigten rund um das Thema Teleworking in dem neben Teilnahmevoraussetzungen, prozessuale Regelungen und weitere Rahmenbedingungen (gemäß der oben genannten Dienstvereinbarung) ebenso mögliche Gefahren und Risiken für den einzelnen Beschäftigten benannt werden.

✓ **Reduktion vieler der oben genannten Risiken im** untersuchten Service-Center bei Beschäftigten im Teleworking durch ein ausgewogenes Teamgefüge, die Beachtung ausreichender Kommunikationsmöglichkeiten, gemeinsamer Rituale wie das Teamfrühstück oder gemeinsame Betriebsausflüge sowie regelmäßige und anlassbezogene Teambesprechungen mit Anwesenheitspflicht auch für die Teleworker

✓ **Konzeption eines neuen Führungskräfte Trainings** ab 2015/2016 zum Thema Führen auf Distanz auf Basis von Interviews mit Führungskräften und Beschäftigten, da Führen auf Distanz (virtuelle Führung) durch die zunehmende Digitalisierung und die vielfältigen Möglichkeiten des Teleworkings (siehe oben) zunehmend an Bedeutung gewonnen hat

✓ **Koordination von Maßnahmen** im Bereich Beruf, Arbeitswelt und Familie im Steuerungsausschuss Personalmanagement auch unter Berücksichtigung des digitalen Wandels bei der DRV Braunschweig-Hannover und dessen Auswirkung auf die Beschäftigten und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

✓ **Durchführung von Trainings** und Schulungen in Bezug auf psychologische und gesundheitliche Themen, die im Rahmen des digitalen Wandels eine hohe Bedeutung besitzen. Beispielsweise Seminare zu Themen wie Resilienz, innere Ruhe, Stressmanagement, Konzentration, gesundes Führen, Selbst- und Zeitmanagement, Umgang mit Veränderungen und Älter werden im Beruf. Sowie vielfältige Maßnahmen im Rahmen des inzwischen mehrfach ausgezeichneten betrieblichen Gesundheitsmanagements (Deutscher Unternehmenspreis Gesundheit).

✓ **Beschränkung der Server-Zugriffe** auf feste Zeiten verhindern unangemessene Arbeitszeiten von Beschäftigten (insbesondere von Teleworkern) wie z. B. nachts oder an Wochenenden

Die Maßnahmenkoordination unterliegt dabei folgender Gliederung von Handlungsfeldern: Arbeitszeit, Arbeitsorganisation, Arbeitsort, Informations- und Kommunikationspolitik, Führungskompetenz, Personalentwicklung sowie Service für Familien.



✓ **Reflexion der Rolle** und Aufgaben von Führungskräften (auch) im Rahmen des digitalen Wandels innerhalb unterschiedlicher Foren und Ableitung unterschiedlicher Maßnahmen und/oder Veranstaltungen

Zum Beispiel:

- Erstellung einer Grundsatzverfügung „Führungsförderung“ (2014) und Installation von Arbeitsgruppen zum Projekt Führungsförderung
- Durchführung von Führungskräfte Trainings (mehrmodulig) und Neu-Konzeption des Führungskräfte Trainings Führen auf Distanz (siehe unten)
- Durchführung des Workshops Werte (er)leben zur Förderung einer wertschätzenden Unternehmenskultur als hierarchieübergreifenden Dialog
- Installation von Patenschaften für neue Führungskräfte
- Training zur Optimierung der Durchführung von Personaljahresgesprächen auf Basis einer Personalbefragung 2012 zur Zufriedenheit mit den Gesprächen
- Durchführung eines Workshops in 2016 mit künftigen Führungskräften der sogenannten Generation Y zur Diskussion von Arbeits-, Sinn- und Führungskultur der Zukunft und Ableitung zukünftiger Heraus- und Anforderungen an Führungskräfte

✓ **Einführung und kontinuierliche Weiterentwicklung** einer Lebensphasenorientierten Personalentwicklung im Zeitalter der digitalen Transformation mit den Zielen der Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit, der Umsetzung einer alter(n)sgerechten Personalentwicklung und der Erleichterung der Balance zwischen Beruf und Privatleben für Beschäftigte. Durchführung von unterschiedlichen Personalentwicklungsmaßnahmen für die Einstiegs-/Aufbau-/Reifephase sowie für die Ausstiegs-/Übergangsphase von Beschäftigten in den Handlungsfeldern Kompetenz- und Bildungsmanagement, Arbeitsorganisation, Kommunikation, Führung, Kultur

✓ **Diskussionsmöglichkeit und Ableitung** von gegebenenfalls notwendigen und/oder gewünschten Personalentwicklungsmaßnahmen aufgrund geänderter Anforderungen/Tätigkeiten/Aufgaben des betroffenen Beschäftigten innerhalb der regelmäßigen Personaljahresgespräche



Methodik der Organisationsdiagnostik

Wie in Kapitel 4.1./4.2 dargestellt, wurden innerhalb der Organisationsdiagnostik Einheiten zweier Organisationen spezieller beleuchtet. Diese Einheiten wurden exemplarisch gewählt, da in diesen der digitale Wandel sehr explizit ist und die in der Organisationsdiagnostik involvierten Beschäftigten aus ihren gegenwärtigen Erfahrungen heraus berichten konnten (siehe unten). Als eine wesentliche Quelle für die Handlungsempfehlungen und praktischen Implikationen in Kapitel 5 dienten somit Erkenntnisse aus der Organisationsdiagnostik in den beiden Organisationseinheiten (Regionalstudio und Service-Center) als auch die Analyse von Aktivitäten und Maßnahmen der jeweiligen Gesamt-Organisation selbst (NDR/Landesfunkhaus Niedersachsen beziehungsweise DRV Braunschweig-Hannover). Zur Erfassung der in Kapitel 3 beschriebenen Handlungsfelder für die Gestaltung Guter digitaler Arbeit in Dienstleistungsorganisationen wurden im Rahmen der Organisationsdiagnostik verschiedene Analyseinstrumente entwickelt. Halb-standardisierte Gruppen- und Einzelinterviews, Strukturhebungsbogen sowie eine strukturierte Beschäftigtenbefragung per Fragebogen dienten als Analyseinstrumente, um (in Bezug auf die beschriebenen Handlungsfelder) möglichst praxisnahe Ideen, Erkenntnisse und Informationen von den verschiedenen Interviewpartnern und Befragten zu erhalten. Die in **Band 1 Instrumentenmanuale** ausführlich beschriebenen und zur Verfügung gestellten Analyseinstrumente beleuchten entlang der oben genannten Handlungsfelder fünf unterschiedliche Themenkomplexe (siehe auch Kapitel 3).

Die Organisationsdiagnostik in den teilnehmenden Organisationen selbst teilte sich in sechs Schritte auf. Im Vorfeld der Diagnostik fand die Entwicklung der jeweiligen Analyseinstrumente statt:

- 
1. **Durchführung von ersten Informationsgesprächen** in Form von halb-standardisierten Gruppen-Interviews mit Vertretern der oberen Leitungsebenen und anderweitigen Entscheidern sowie mit den Vorsitzenden oder Mitgliedern der betrieblichen Interessenvertretungen als erster thematischer Austausch
 2. **Dokumentenanalyse ausgewählter, themenrelevanter Unterlagen** der Organisationen wie zum Beispiel Strategiepapieren zum Thema Digitalisierung, Dienstvereinbarungen und Mitbestimmungsvorlagen, tarifvertraglich definierte Regelungen, Projektbeschreibungen, Dokumente des Personalmanagements, Personalentwicklungskonzepte und Qualifizierungskonzepte der internen Fort- und Weiterbildung, Broschüren und Leitfäden zu digitalisierten Prozessen, Regelungen im Bereich Gesundheitsmanagement und Beruf und Familie
 3. **Erhebung von ausgewählten Personalkennzahlen** mittels eines Strukturhebungsbogens zur Einordnung von Beschäftigten (beispielsweise Anzahl von Köpfen/Stellen/Führungsspanne/frei Mitarbeitende, Alters- und Qualifikationsstruktur, Betriebszugehörigkeit, Fort- und Weiterbildungsquoten et cetera)
 4. **Vorstellung des Gesamt-Projektes** und der folgenden Aktivitäten, Termine, thematischen Grundlagen in Form von Personalversammlungen (Kick-Off-Veranstaltung zur Herstellung von Transparenz)
 5. **Durchführung von halb-standardisierten Gruppen- und Einzelinterviews** von März bis Juni 2017 mit Führungskräften, Beschäftigten und Vertretern der betrieblichen Interessenvertretungen in den Organisationen zu den Handlungsfeldern 1, 2, 4 und 5 sowie Durchführung einer Beschäftigtenbefragung zum Handlungsfeld 3. Eine Aufstellung der jeweiligen Diagnosemethode, ein Überblick der Inhalte und die involvierten Organisationsteilnehmer siehe unten.
 6. **Protokollierung und Auswertung der Ergebnisse** der Interviews und Nutzung der Ergebnisse als Quelle für die Formulierung der **Handlungsempfehlungen und praktischen Implikationen in Kapitel 5**

In der unten aufgeführten Tabelle sind die in der Organisationsdiagnostik untersuchten Handlungsfelder mit den relevanten Themenkomplexen sowie die zur Analyse genutzten Methoden und Art/Anzahl der interviewten/befragten Personen zusammenfassend dargestellt:

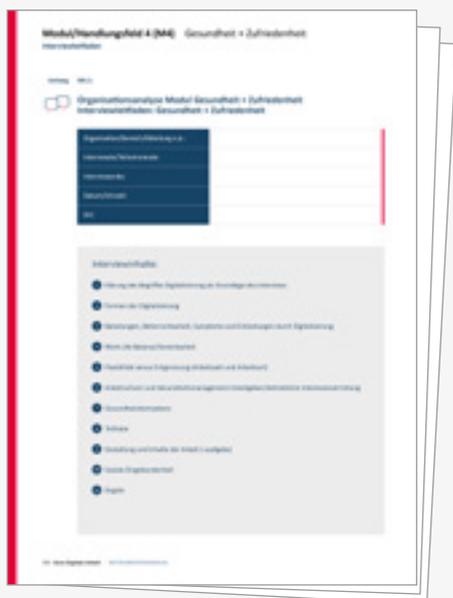
Aktivität der Organisationsdiagnostik	Methodik und interviewte/befragte Personen über beide Organisationen	Themen/Inhalte der Interviews beziehungsweise der Befragung
Informationsgespräche	<p>Methodik:</p> <ul style="list-style-type: none"> > 2 halb-standardisierte Gruppeninterviews > 1 Einzelinterview <p>interviewte Personen:</p> <ul style="list-style-type: none"> > 3 Vertretungen der oberen Leitungsebene beziehungsweise entscheidende Personen/Führungskräfte > 3 Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretungen 	<ul style="list-style-type: none"> > Formen der Digitalisierung in der Organisation > Auswirkungen/Herausforderungen durch die Digitalisierung → Organisation > Auswirkungen/Herausforderungen durch die Digitalisierung → Beschäftigte > Kulturveränderung durch die Digitalisierung > Digitalisierungsstrategie > Partizipation und Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten > Arbeit der betrieblichen Interessenvertretungen im Rahmen der Digitalisierung > Ethische Verantwortung > Unterstützung der Beschäftigten
Kick-Off-Veranstaltung	<p>Methodik:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Personalversammlung (Präsentation, Fragen- und Diskussionsrunde) <p>Teilnehmende:</p> <ul style="list-style-type: none"> > 65 Führungskräfte und Beschäftigte und Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretungen 	<ul style="list-style-type: none"> > Projektvorstellung > Aktivitäten der Organisationsdiagnostik > Zeitplanung > Thematische Grundlagen
Analyse Handlungsfeld 1: Digitalisierungsstrategie + Struktur	<p>Methodik:</p> <ul style="list-style-type: none"> > 2 halb-standardisierte Gruppeninterviews > 2 Erhebungen mittels Strukturhebungsbogen <p>interviewte Personen:</p> <ul style="list-style-type: none"> > 4 Vertretungen der oberen Leitungsebene beziehungsweise entscheidende Personen/Führungskräfte > 2 Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretungen 	<ul style="list-style-type: none"> > Strukturen, Arbeitsabläufe, Arbeitsorganisation > Anforderungen an die Beschäftigten > Digitalisierungsstrategie > Struktur/Steuerung digitaler Aktivitäten/Veränderungsmanagement > Risikomanagement bezüglich der Digitalisierung > Partizipation und Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten > Kulturveränderung durch die Digitalisierung > Ethische Verantwortung > Unterstützung der Beschäftigten > Führungssystem <p>Plus: Erhebung von ausgewählten Personalkennzahlen der beiden Organisationseinheiten mittels des Strukturhebungsbogens (z. B. Anzahl von Köpfen/Stellen, Führungsspanne, frei Mitarbeitende, Alters- und Qualifikationsstruktur, Betriebszugehörigkeit, Fort- und Weiterbildungsquoten)</p>

<p>Analyse Handlungsfeld 2:</p> <p>Personal-führung + Kultur</p>	<p>Methodik:</p> <ul style="list-style-type: none"> > 2 halb-standardisierte Gruppeninterviews > 9 halb-standardisierte Einzelinterviews <p>interviewte Personen:</p> <ul style="list-style-type: none"> > 5 Vertretungen der oberen Leitungsebene/entscheidende Personen/Führungskräfte > 9 Beschäftigte ohne Leitungsfunktion > 2 Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretungen 	<ul style="list-style-type: none"> > Veränderung der Führungsrolle und der -anforderungen > Veränderung der Führungsaufgaben > Kulturveränderung in der Abteilung/im Team (Organisation) > Beziehung und Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Beschäftigte im Rahmen der Digitalisierung > Schutz vor unangemessener Kontrolle und Bewertung der Beschäftigten > Systematische Personal(-jahres)gespräche > Integration der Beschäftigten und Führungskräfte bei digitalen Veränderungen/Veränderungsprojekten > Qualifizierung von Beschäftigten und Führungskräften > Einarbeitung von Beschäftigten und Führungskräften
<p>Analyse Handlungsfeld 3:</p> <p>Qualifizierung + Lernen</p>	<p>Methodik:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Beschäftigtenbefragung per Fragebogen > Skalierungsfragen (5er-Skalierung) + offene Fragen > Analyse: Mittelwerte, Standardabweichungen, Anzahl Nennungen, qualitative Auswertung <p>befragte Personen:</p> <ul style="list-style-type: none"> > 70 Führungskräfte und Beschäftigte und Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretungen 	<ul style="list-style-type: none"> > Digitale Kompetenz – Hard- und Software > Digitale Kompetenz – Soft-Skills > Fort- und Weiterbildung/Personalentwicklung > Methoden und Formate zur persönlichen Weiterentwicklung am Arbeitsplatz
<p>Analyse Handlungsfeld 4:</p> <p>Gesundheit + Zufriedenheit</p>	<p>Methodik:</p> <ul style="list-style-type: none"> > 13 halb-standardisierte Einzelinterviews <p>interviewte Personen:</p> <ul style="list-style-type: none"> > 4 Vertretungen der oberen Leitungsebene/entscheidende Personen/Führungskräfte > 7 Beschäftigte ohne Leitungsfunktion > 2 Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretungen 	<ul style="list-style-type: none"> > Belastungen, Beherrschbarkeit, Symptome, Entlastungen durch Digitalisierung > Work-Life-Balance/Vereinbarkeit > Flexibilität versus Entgrenzung (Arbeitszeit und Arbeitsort) > Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement > Gesundheitskompetenz > Teilhabe > Gestaltung und Inhalte der Arbeit (-saufgabe) > Soziale Eingebundenheit > Ängste

Analyse Handlungsfeld 5: Kommunikation + Information	Methodik: <ul style="list-style-type: none"> > 2 halb-standardisierte Gruppeninterviews 	<ul style="list-style-type: none"> > Kommunikations- und Informationsstrukturen sowie -prozesse > Informationsbedürfnisse > Kommunikationskultur > Persönliche Erreichbarkeit > Persönliches Kommunikations- und Informationsverhalten
	interviewte Personen: <ul style="list-style-type: none"> > 8 Beschäftigte ohne Leitungsfunktion > 2 Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretungen 	

Insgesamt wurden somit 121 Personen interviewt oder befragt (ohne Teilnehmende der Kick-Off-Veranstaltungen/Personalversammlungen), wobei einige Personen mehrfach, das heißt zu unterschiedlichen Handlungsfeldern interviewt wurden. Detaillierte Beschreibungen der einzelnen Instrumente sind dem **Band 1 Instrumentenmanuale** zu entnehmen.

ANHANG



→
INSTRUMENTENMANUAL
 Modul/Handlungsfeld (M4)
Anhang M4.1 - Seite 102



→
INSTRUMENTENMANUAL
 Modul/Handlungsfeld (M4)
Anhang M4.3 - Seite 118

5.

HANDLUNGS EMPFEHLUNGEN UND PRAKTISCHE IMPLIKATIONEN ZUR GESTALTUNG GUTER DIGITALER ARBEIT

Zu den fünf Handlungsfeldern zur Gestaltung guter digitaler Arbeit werden in der Folge jeweils umfassende und praxisrelevante Handlungshinweise, Gestaltungsempfehlungen sowie praktische Implikationen aufgeführt.

Jedes einzelne Handlungsfeld ist dabei thematisch in weitere Themenschwerpunkte untergliedert, die jeweils zu Beginn eines jeden Kapitels stichpunktartig aufgeführt werden, um eine übersichtliche Darstellung der Fülle von Aspekten zu gewährleisten.



Handlungsfeld 1:
Digitalisierungsstrategie + Struktur
(5.1)



Handlungsfeld 2:
Personalführung + Kultur
(5.2)



Handlungsfeld 3:
Qualifizierung + Lernen
(5.3)



Handlungsfeld 4:
Gesundheit + Zufriedenheit
(5.4)



Handlungsfeld 5:
Kommunikation + Information
(5.5)



5.1

Handlungsfeld 1: Digitalisierungsstrategie + Struktur

In Folge der Ausführungen in Kapitel 3.1 ergeben sich zu folgenden Themenschwerpunkten Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen:

systemisches
Verständnis von
Digitalisierung in
der eigenen Organi-
sation



unternehmensethi-
sche Fragestellun-
gen im Rahmen des
digitalen Wandels

Entwicklung einer
organisationsinter-
nen Digitalisierungs-
strategie

Veränderungs- und
Projektmanagement
zur Umsetzung der
Digitalisierungsstrat-
egie und digitaler
Aktivitäten

Vernetzung und
Operationalisierung
der Digitalisierungs-
strategie



Organisationsdiag-
nostik und Analyse
der Auswirkungen
der Digitalisierung
auf Strukturen,
Prozesse und Tätig-
keiten

5.1.1 **Systemisches Verständnis von Digitalisierung in der eigenen Organisation**

Zur Entwicklung einer umsetzungsrelevanten Digitalisierungsstrategie ist ein systemisches Verständnis des digitalen Wandels als voraussetzend anzusehen (siehe Kapitel 3.1). Unterstützung zur Ausarbeitung und Formulierung der Digitalisierungsstrategie geben dabei systemische Ansätze wie der von Luhmann (1984). Die Entwicklung einer systemisch geprägten Digitalisierungsstrategie hat somit beim Aufbau eines unternehmensweiten, gemeinsamen und gesamthaften Verständnisses des digitalen Wandels in der eigenen Organisation zu beginnen. Gemeinsame Dialoge und Diskussionen mit und zwischen Beschäftigten, Führungskräften, betrieblichen Interessenvertretern, den oberen Leitungsebenen und gegebenenfalls weiteren betroffenen Akteuren sollten die Voraussetzung für die Formulierung und Gestaltung der Digitalisierungsstrategie darstellen. Analysen und Organisationsdiagnostiken unterstützen dabei den Prozess, um wertvolle Erkenntnisse zur Gestaltung des digitalen Wandels und Sicherstellung Guter digitaler Arbeit zu erhalten.

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Handlungsfeld 1: Digitalisierungsstrategie + Struktur

Systemisches Verständnis von Digitalisierung in der eigenen Organisation



Gesamthafes Verständnis aufbauen

Die obere Führungsebene hat als Basis für alle Aktivitäten in Bezug auf die digitale Transformation zunächst ein gesamthafes Verständnis der Digitalisierung und ihrer Auswirkungen und Anforderungen in der eigenen Organisation gemeinsam zu entwickeln.

Ein systemisch geprägtes Verständnis, das über die rein (IT-) technische Fokussierung hinausgeht (siehe Kapitel 3.1). Dies ist Voraussetzung für die Erarbeitung einer umfassenden und vollständigen Digitalisierungsstrategie und die Gestaltung guter digitaler Arbeit im Unternehmen. Die frühzeitige Integration der betrieblichen Interessenvertretungen in diese Diskussion (z. B. im Rahmen gemeinsamer Workshops) und zur gemeinsamen Ausbildung eines grundlegenden Digitalisierungsverständnisses ist anzuraten.

Roll-out und unternehmensweite Diskussion gewährleisten

In Weiterführung der oben genannten Erarbeitung eines systemischen Digitalisierungsbegriffes ist unternehmensweit Transparenz über das Verständnis dieses Begriffes herzustellen und ein unternehmensweiter Dialog zu gewährleisten. Anzuraten ist, eine systematische und kontinuierliche Informations- und Kommunikationspolitik für alle Beschäftigten und alle Organisationsbereiche zu planen, geeignete Maßnahmen abzuleiten und Kanäle festzulegen. Wichtig ist, im Rahmen dieser auch Möglichkeiten des gemeinsamen Face-To-Face-Diskurses mit den Beschäftigten und Führungskräften zu gewährleisten.

Beispielhafte Informations- und Kommunikationsmaßnahmen wären:

Workshops, Diskussionsforen, Podiumsdiskussionen, Arbeitsgruppen, Integration in Maßnahmen der Personalentwicklung (und Aus-, Fort- und Weiterbildung), Präsentationen, Artikel in Beschäftigtenzeitschriften, Integration in das Organisationsleitbild und in Leitlinien (z. B. Führungsleitlinien).

Ausmaß und Formen der Digitalisierung analysieren

Für die oben genannten Handlungsempfehlungen ist wichtig, allen Beteiligten Ausmaß, Formen und Arten der Digitalisierung in der Organisation bewusst zu machen und in ihrer Praxisrelevanz zu beurteilen. Eine Analyse anhand der Frage „Welche Formen der Digitalisierung spielen in der Organisation/der Abteilung/ für eine konkrete Stellenposition eine Rolle?“ erscheint daher notwendig. Hilfreich ist, diese Analyse zum Beispiel in Anlehnung an den DGB-Index Gute Arbeit (Report 2016 - Schwerpunkt: Digitalisierung der Arbeitswelt) auszurichten.

Formen und Arten der Digitalisierung sind hier nach folgenden Überschriften geordnet, das Ausmaß kann über eine Skalierung beurteilt werden (beispielsweise von „keine Rolle“ bis „überaus große Rolle“):

- 1 **Elektronische Kommunikation**
(wie E-Mail, Smartphone, soziale Netze)
- 2 **Arbeit mit unterstützenden elektronischen Geräten**
(wie Scanner, Drucker, Datenbrillen, Tablets, Kameras, Diagnoseinstrumente)
- 3 **Software-gesteuerte Arbeitsabläufe**
(wie Ablaufplanung, Dokumentationssysteme, papierloses Büro, Produktions-, Termin-, Routenplanung)
- 4 **Über das Internet oder Intranet mit verschiedenen Personen/Abteilungen an einem gemeinsamen Projekt arbeiten**
- 5 **Arbeit mit computergesteuerten Maschinen und Robotern**



INSTRUMENTENMANUAL
Modul/Handlungsfeld (M1)
Anhang M1.2 - Seite 35

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Handlungsfeld 1: Digitalisierungsstrategie + Struktur

Systemisches Verständnis von Digitalisierung in der eigenen Organisation



Chancen und Risiken für die Beschäftigten diskutieren

Diskussionen in Bezug auf den digitalen Wandel in der Organisation sollten auch Antworten auf die Frage liefern, wem die Digitalisierungsveränderungen vordergründig dienen und nutzen sollen oder werden: der Organisation, der Kundschaft, den Beschäftigten, der Gesellschaft oder anderen Stakeholdern. Und gegebenenfalls in welcher Reihenfolge. Nicht nur im Sinne des Konstruktes Gute digitale Arbeit erscheinen Diskussionen rund um folgende Fragen wichtig:

- > **Welchen** Nutzen hat die Digitalisierung für den einzelnen Beschäftigten?
- > **Wo** reduziert/erhöht die Digitalisierung eher objektiv Anforderungen an menschliche Arbeit?
- > **Wo** reduziert/erhöht die Digitalisierung eher subjektiv empfundene Chancen und Risiken?
- > **Trägt** die die fortschreitende Digitalisierung in der eigenen Organisation eher zur Humanisierung oder zur Dehumanisierung der Arbeit bei?

Wichtig ist, diese Diskussion um den Digitalisierungsnutzen für die jeweiligen Beschäftigten in der Organisation möglichst breit zu führen: mit den Beschäftigten und Führungskräften aller Ebenen, unter Einbezug der betrieblichen Interessenvertretungen. Gemeinsame Diskussionsforen, Arbeitsgruppen und Workshops bieten sich hier an.

5.1.2 **Organisationsdiagnostik und Analyse der Auswirkungen der Digitalisierung auf Strukturen, Prozesse und Tätigkeiten**

Zur Entwicklung einer geeigneten Digitalisierungsstrategie ist eine Organisationsdiagnostik im Vorfeld sinnvoll. Ist-Soll-Vergleiche guter digitaler Arbeit können damit erfasst und dargestellt sowie Gestaltungsansätze und Maßnahmen abgeleitet werden. Denn vor dem Hintergrund des eigenen Organisationsgeschehens sind zur Ableitung von Maßnahmen zur positiven Ausgestaltung des digitalen Wandels für die Organisation und ihre Beschäftigten aller Bereiche und Ebenen organisationsspezifische Kenntnisse unumgänglich. Kenntnisse, die sich sowohl aus quantitativen und qualitativen Daten des Personalmanagements generieren lassen und Kenntnisse, die sich in ihrer Gänze nur durch eine gemeinsame Diskussion mit involvierten Personenkreisen ergeben. Insbesondere die Auswirkungen auf Arbeitsprozesse, Arbeitstätigkeiten und konkrete Arbeitsaufgaben lassen sich nur unter Einbezug der betroffenen Beschäftigtengruppen zufriedenstellend erfassen. Diese Kenntnisse sollten im Sinne eines qualitativen organisationsdiagnostischen Hinterfragens unter Einbezug der Beschäftigten, Führungskräfte, oberen Leitungsebenen, betrieblichen Interessenvertretungen, Organisations- und Unternehmensentwicklerinnen und -entwickler, Vertretung der Personalabteilung, Personalentwicklerinnen und Personalentwickler aufgebaut werden (gemeinsame Diskussionsforen, Fokusgruppen, Arbeitsgruppen, Workshops).

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Handlungsfeld 1: Digitalisierungsstrategie + Struktur

Organisationsdiagnostik und Analyse der Auswirkungen der Digitalisierung auf Strukturen, Prozesse und Tätigkeiten

Organisationsdiagnostik durchführen

Zur Entwicklung einer geeigneten Digitalisierungsstrategie ist eine Organisationsdiagnostik mit spezifischen Fragestellungen im Vorfeld zu empfehlen: Ist-Soll-Vergleiche helfen dabei, Gestaltungsansätze und Maßnahmen zur Gestaltung Guter digitaler Arbeit abzuleiten. Angelehnt an den, in dieser Veröffentlichung dargestellten fünf Handlungsfeldern, sollten insbesondere folgenden Themenkomplexe der Organisation durch das Instrumentarium der Organisationsdiagnostik behandelt werden:

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

Die Methoden der Organisationsdiagnostik können dabei variieren: (halb-standardisierte) Gruppen- und Einzelinterviews, Befragungen per Fragebogen, Workshops, Großgruppenmethoden, Dokumentenanalysen (siehe unten) oder andere. **Die Integration unterschiedlicher Vertreter der Organisation in die Diagnostik ist dabei unumgänglich:** Beschäftigte, Führungskräfte aller Ebenen, betriebliche Interessenvertretungen, Organisationsentwicklerinnen und Organisationsentwickler, Vertretung der Personalabteilung, Personalentwicklerinnen und Personalentwickler etc. Eine Analyse gegenwärtiger betrieblicher Regelungen und Dokumente ist ebenfalls als Bestandteil der Organisationsdiagnose anzusehen. Wichtig sind dabei Dokumente, die einen direkten oder indirekten Bezug zur Digitalisierung besitzen.

Hilfreich zum Beispiel könnten sein:

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

(Instrumente zur Durchführung einer Organisationsdiagnostik siehe Band 1 Instrumentenmanuale)

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Handlungsfeld 1: Digitalisierungsstrategie + Struktur

Organisationsdiagnostik und Analyse der Auswirkungen der Digitalisierung auf Strukturen, Prozesse und Tätigkeiten

ANHANG



INSTRUMENTENMANUAL

Modul/Handlungsfeld (M1)

Anhang M1.2 - Seite 35

(Beschäftigten-) Strukturdaten erheben

Zur Ausgestaltung guter digitaler Arbeit in der Organisation und Formulierung einer Digitalisierungsstrategie sind Kenntnisse über ausgewählte (Beschäftigten-)Strukturdaten notwendig. Nur vor dem Hintergrund der identifizierten Personalstruktur können Aktivitäten zur Gestaltung des digitalen Wandels und beschäftigtenstypische Maßnahmen zur Operationalisierung der Digitalisierungsstrategie definiert werden.

Wichtige Kennziffern zum Beispiel wären (Anzahl und/oder Quoten):

- > Beschäftigte (Köpfe, Stellen)
- > Führungskräfte (Beschäftigte mit disziplinarischer Führungshoheit)
- > Teilzeitkräfte
- > frei Mitarbeitende
- > Auszubildende
- > Frauenarbeitsplätze
- > Altersstruktur
- > Qualifikationsstruktur (gering, mittel, hoch Qualifizierte)
- > tarifliche Beschäftigung
- > Betriebszugehörigkeit
- > Gesamtfluktuation
- > Eigenkündigung
- > Eintritte
- > Fehlzeiten
- > krankheitsbedingte Fehlzeiten
- > Aus-, Fort- und Weiterbildungsteilnahme
- > Qualifizierungstage

Frei Mitarbeitende berücksichtigen

Frei Mitarbeitende unterliegen in vielen Teilen nicht den arbeitnehmerrechtlichen, betriebsverfassungsrechtlichen und tariflichen Rahmenbedingungen. In Dienstleistungsorganisationen, wo klassische Beschäftigungsverhältnisse zum großen Teil durch frei Beschäftigte ergänzt werden, sind die Auswirkungen, Chancen und Risiken des digitalen Wandels für diese Gruppe und deren konkrete Arbeitstätigkeiten zu diskutieren und zu beachten und bestenfalls auch in der Digitalisierungsstrategie sowie anderen organisatorischen Regelungen zu verankern (beispielsweise im Rahmen der Vertragsgestaltungen mit den freien Mitarbeitenden). Empfehlenswert ist die aktive Integration auch frei Mitarbeitenden in diesen Dialogprozess zur bestmöglichen Ausgestaltung Guter digitaler Arbeit für alle Akteure.

Substitutions- und Komplementaritätseffekte beleuchten

Die Auswirkungen der Digitalisierung/Digitalisierungsaktivitäten auf die Tätigkeiten der Beschäftigten und deren Arbeitsabläufe sind zu analysieren und als Basis zur Ausgestaltung Guter digitaler Arbeit anzusehen. In einem partizipativen Dialogprozess mit Beschäftigten, Führungskräften und den Interessensvertretern sind zum Beispiel folgende Fragen zu erörtern:

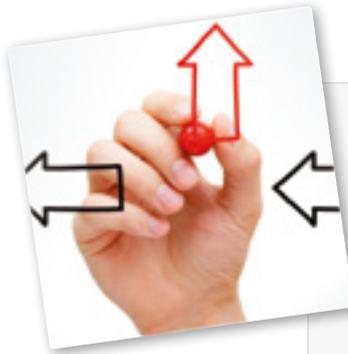
- > **Substitutionseffekte:** Welche Aufgaben/Arbeitsabläufe haben sich durch die Digitalisierung automatisiert oder stark vereinfacht? Welche davon zum Wohle der Beschäftigten? Wird sich dies in Zukunft noch verändern?
- > **Komplementaritätseffekte:** Entstehen durch Digitalisierung auch neue Arbeitsplätze oder Beschäftigungsmöglichkeiten? Oder neue Arbeitstätigkeiten?
- > **Komplexitätssteigerung:** Welche Aufgaben/Arbeitsabläufe sind durch die Digitalisierung komplexer geworden? Wo brauchen Beschäftigte mehr Expertise, mehr Know-how, mehr Qualifikation? Wird sich dies in Zukunft noch verändern?
- > **Strukturen und Arbeitsorganisation:** Was sind die größten Auswirkungen auf die Arbeitsstruktur und die Arbeitsorganisation?
- > **Prosumerismus:** Wo übernehmen digital Kunden (Prosumenten) Aufgaben, die nun nicht mehr durch Beschäftigte übernommen werden (Aufgabenverlagerung weg von Beschäftigten hin zum Kunden)?



Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Handlungsfeld 1: Digitalisierungsstrategie + Struktur

Unternehmensethische Fragestellungen im Rahmen des digitalen Wandels



Auswirkungen auf bestimmte Beschäftigtengruppen erforschen

Um gezielte Maßnahmen aufgrund veränderter Anforderungen und Aufgaben ergreifen zu können, sollten mögliche Auswirkungen auf bestimmte Gruppen der Beschäftigten hinterfragt werden:

- > Gibt es Beschäftigtengruppen, die von der Digitalisierung eher profitieren? Welche haben eher negative Auswirkungen zu erwarten?
- > Qualifizierungsniveau: Gibt es negative Auswirkungen beispielsweise bei geringer Qualifizierten?
- > Demografie: Existieren demografische Unterschiede in Bezug auf die Auswirkungen und Herausforderungen für Beschäftigte?
- > Geschlecht: Gibt es Unterschiede aufgrund des Geschlechts?

5.1.3 Unternehmensethische Fragestellungen im Rahmen des digitalen Wandels

Die fortschreitende Digitalisierung bringt unterschiedliche neue unternehmensethische Herausforderungen mit sich, denen die Organisation sich insbesondere im Rahmen Guter digitaler Arbeit aktiv widmen sollte. Moralische Wertvorstellungen, denen eine Organisation auch im Rahmen der Digitalisierung und ihrer neuen Möglichkeiten genügen möchte, sind zu diskutieren und festzulegen. Damit einher geht auch die Frage, wie organisatorische Leistungserbringung, Gewinnmaximierung, Erfüllung von Shareholderbedürfnissen, Shareholder Values und unternehmensethische/moralische Ideale zueinanderstehen.

Beispielhaft seien folgende unternehmensethisch relevante Veränderungen durch den digitalen Wandel erwähnt:

- > Übernahme von Denk- und Entscheidungsprozessen durch intelligente technische Systeme. „**Maschinen lernen das Denken: souveräne Interaktion der Technik mit der physischen Welt, Entwicklung von Sprachverständnis und -vermögen und die Fähigkeit zur Problemlösung**“ (Deutsche Telekom AG/Shareground/Universität St. Gallen 2015)
- > durch IT-Systeme und nicht auf Basis menschlicher Überlegungen vorgegebene, standardisierte Organisationsformen, Strukturen, Abläufe, Arbeitsprozesse und ähnliches
- > verstärkte Übernahme zuvor interner Arbeiten der Beschäftigten durch die Kunden als sogenannte Prosumenten
- > Zunahme der Entgrenzung bei Mitarbeitenden aufgrund ortsunabhängigen Arbeitens und der ständigen Erreichbarkeit durch neue digitale Möglichkeiten
- > schwer kontrollierbare Arbeitszeiten durch die Zunahme entgrenzter Arbeit und flexiblerer Arbeitszeitsysteme

- > Zunahme veränderter Arbeitsverhältnisse durch größere Möglichkeiten der dezentralen Leistungserbringung (frei Mitarbeitende, Crowdsurfer, Netzwerker, Cloud-/Clickworker)
- > fehlende soziale Sicherungssysteme für frei Mitarbeitende und ähnliche „Angestelltenverhältnisse“
- > Möglichkeiten der vereinfachten, kontinuierlichen Leistungsbewertung von Beschäftigten durch IT-Systeme (gläserner Mitarbeitender)
- > Personalführung wird erschwert, da notwendiges Vertrauen und die zwischenmenschliche Bindung von Führungskräften und Beschäftigten auch über technische Kanäle aufzubauen und zu erhalten sind – somit wird persönliche durch virtuelle Führung ersetzt
- > zunehmende Innovationsgeschwindigkeiten und -notwendigkeiten führen zum Diktat der Dringlichkeit

Häufig werden Haltungen und Antworten von Organisationen zu Herausforderungen, die unter anderem die Ethik und Kultur des Unternehmens berühren, in einem Unternehmensleitbild oder einer Unternehmenskultur verschriftlicht. Hier erscheint nun die Verbindung von Unternehmensleitbild, -kultur und Digitalisierungsstrategie sinnvoll.

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Handlungsfeld 1: Digitalisierungsstrategie + Struktur

Entwicklung einer organisationsinternen Digitalisierungsstrategie

Unternehmensethische Fragestellungen aufwerfen

Unternehmensethische Fragestellungen sollten aktiv gesammelt und diskutiert werden. Welchen Einfluss hat die digitale Transformation in der eigenen Organisation im unternehmensethischen Kontext? Unternehmensethische und moralische Haltungen und Wertvorstellungen sind organisationsübergreifend zu entwickeln. Innerhalb von Workshop-Konzepten wie Zukunftswerkstätten oder -konferenzen, World-Cafés, Open-Space-Veranstaltungen oder anderen Groß-Gruppenmethoden könnten dabei Diskussionen auch auf breiter Beschäftigtenbasis geführt werden.

Transparenz herstellen:

Mittels unterschiedlichster Methoden des internen Marketings ist es sinnvoll, alle Organisationsmitglieder über die entsprechenden Regelungen zu informieren und einen kontinuierlichen Dialog zu fördern: Workshops, Diskussionsforen, Podiumsdiskussionen, Arbeitsgruppen, Integration in Maßnahmen der Personalentwicklung (und Aus-, Fort- und Weiterbildung), Präsentationen, Artikel in Beschäftigtenzeitschriften, Integration in Leitbilder (siehe unten) und in Leitlinien (z. B. Führungsleitlinien) etc.

Ethik-Gremium etablieren

Sinnvoll erscheint, ein festes Gremium zu etablieren, welches sich kontinuierlich unternehmensethischen Fragestellungen und Herausforderungen widmet – in Anlehnung an sogenannte „Ethik-Komitees“, wie sie beispielsweise im Gesundheitswesen vorzufinden sind.

Verbindung zwischen Unternehmensleitbild, -kultur und Digitalisierungsstrategie herstellen

Im Rahmen der Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie sind die obigen Punkte zu berücksichtigen. Welche unternehmensethischen Faktoren auch in die Digitalisierungsstrategie übernommen werden ist festzulegen. Verbindungen zwischen Unternehmensleitbild, -kultur und Digitalisierungsstrategie sind sinnvoll.

Unternehmensethik operationalisieren und evaluieren:

Operationale Maßnahmen zur Umsetzung der definierten Wertvorstellungen oder zum Unterlassen ethikgefährdender Aktivitäten sind festzulegen. Risiken, die eine Umsetzung gefährden sind zu analysieren und Umsetzungsgrade sollten evaluiert werden.



5.1.4 **Entwicklung einer organisationsinternen Digitalisierungsstrategie**

Aufbauend sowohl auf das systemische Verständnis von Digitalisierung in der eigenen Organisation als auch der Beantwortung unternehmensethischer Fragestellungen sowie auf Ergebnissen aus organisationsdiagnostischen Aktivitäten kann eine Digitalisierungsstrategie entwickelt (oder angepasst) werden, die über das rein technische Verständnis hinausgeht und sowohl die Sach- und Zeitdimension als auch die Sozialdimension berücksichtigt (siehe Kapitel 3.1).

Dies sichert die strategische Auseinandersetzung der eigenen Organisation mit dem Thema Arbeit 4.0/Digitalisierung sowie das Aufzeigen und Hinterfragen von relevanten Themen in Bezug auf den Umgang einer Organisation mit dem Thema Digitalisierung und mündet in der Ableitung von strategischen Maßnahmenpaketen und Verbesserungsmaßnahmen zur Gestaltung guter digitaler Arbeit innerhalb der Organisation.

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen:

Grundlage der Digitalisierungsstrategie schaffen

Die Grundlagen der Digitalisierungsstrategie unter anderem zur Gestaltung und nachhaltigen Sicherung guter digitaler Arbeit sind in diesem Kontext:

- > Antworten der Organisation auf die oben erwähnten Fragen: systemisches Verständnis und unternehmensethische Haltungen
- > organisationsdiagnostisch-basierte Ergebnisse, Erkenntnisse und abzuleitende Aktivitäten (siehe oben)
- > unternehmensweites Verständnis, dass die Gestaltung guter digitaler Arbeit ein Sozio-Management des digitalen Wandels darstellt (siehe auch Kapitel 3.1)
- > gegenwärtige digitalisierungsrelevante betriebliche Regelungen wie zum Beispiel Betriebs- und Dienstvereinbarungen, tarifliche Vereinbarungen, Verfahrens- und Organisationsanweisungen, Konzepte, Statuten
- > Unternehmenskultur
- > und weiteres



Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Handlungsfeld 1: Digitalisierungsstrategie + Struktur

Entwicklung einer organisationsinternen Digitalisierungsstrategie



Digitalisierungs- und Unternehmensstrategie in Einklang bringen

Unternehmensstrategisch relevante Fragestellungen und Faktoren sind bei der Formulierung der Digitalisierungsstrategie zu beachten.

Insbesondere:

- > Visionen, Missionen und langfristige Unternehmensziele als Basis der Unternehmensstrategie
- > Unternehmensstrategie und alle strategiebeeinflussenden Größen der sogenannten „**Strategiequadranten**“ (Gleißner 2000): (Kern-) Kompetenzen, strategische Stoßrichtungen, Geschäftsfelder und Wettbewerbsvorteile/ Branchenstruktur sowie Gestaltung der Wertschöpfungsketten
- > externe Umwelt-/Einflussfaktoren (in Anlehnung an eine STEP-Analyse):
 - soziologisch (z. B. Bildung, Einkommensverteilung)
 - technologisch (z. B. Forschungstrends, neue Produkte und Prozesse)
 - wirtschaftlich (z. B. Arbeitslosigkeit, Konjunkturzyklen)
 - politisch (Tarifbestimmungen, Compliance-Anforderungen)
- > digitales Agieren, das neben der Befriedigung der Ziele externer Share- und Stakeholder (insbesondere Kosten-/Zeit-/Qualitätsziele der Kunden) ebenso interne Bedürfnisse von Beschäftigten berücksichtigt und die Digitalisierung auch zum Nutzen dieser macht

Die Diskussion, ob eine Digitalisierungs- neben der Unternehmensstrategie getrennt formuliert werden sollte oder ob diese nicht zu kombinieren sind, ist nicht Bestandteil dieser Ausführungen – wäre aber in den Organisationen zu überdenken.

Entwicklung der Digitalisierungsstrategie partizipativ gestalten

Ein wichtiger Schlüsselfaktor für die Umsetzung von Strategien ist ein breit angelegter, interaktiver Kommunikationsprozess, der die internen Stakeholdergruppen so früh wie möglich einbezieht.

Forschungsergebnisse identifizieren folgende Gründe für ein mangelndes Einverständnis der Beschäftigten mit einer solchen Strategie (Guohui und Eppler 2008). Dem ist entgegenzuwirken:

1. Beschäftigte gewinnen den Eindruck, die Strategie ist nicht mit den eigenen Zielen zu vereinbaren
2. Beschäftigte haben das Gefühl, sie können eine neue Strategie nicht mit ihren eigenen Kompetenzen unterstützen
3. Beschäftigte glauben, dass die Strategie auch dann scheitern wird, wenn der eigene Beitrag dazu erfolgreich sein wird
4. Beschäftigte nehmen die Strategie als kurzfristiges Modethema wahr, das bald durch ein anderes ersetzt wird. Partizipativ geführte Dialogprozesse in Form von beispielsweise (Groß-) Gruppenveranstaltungen, Workshops, Kommunikationsarenen und ähnlichen unterstützen die nachhaltige (Aus-) Gestaltung der Digitalisierungsstrategie.



Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Handlungsfeld 1: Digitalisierungsstrategie + Struktur

Entwicklung einer organisationsinternen Digitalisierungsstrategie

Digitalisierungsstrategie um Inhalte zur Gewährleistung Guter digitaler Arbeit erweitern

Aufgrund der Unterschiedlichkeit der Märkte, Branchen, Organisationen und deren Dienstleistungen und Produkte, Kundengruppen und/oder anderen Zielgruppen und Stakeholdern etc. können an dieser Stelle nur wenige allgemeingültige Regeln zu den detaillierten Inhalten einer Digitalisierungsstrategie formuliert werden. Dennoch, um sowohl unternehmerische Ziele (wie zum Beispiel Umsätze und Erlöse) und Strategien (wie Kosten- oder Qualitätsführerschaft) mit dem Ziel Gute digitale Arbeit für Beschäftigte in Einklang zu bringen, braucht es eine Digitalisierungsstrategie, die nicht nur den rein technischen Aspekt der Digitalisierung und dessen Einführung thematisiert, sondern auch eine arbeits- und organisationspsychologische Perspektive und ein systemisches Verständnis von Digitalisierung und dessen Auswirkungen einnimmt.

Zu folgenden Punkten sollte eine Digitalisierungsstrategie Stellung beziehen und umsetzungsrelevante Angaben machen:

- > (Kern-) Kompetenzen, strategische digitale Stoßrichtungen, neue digitale Geschäftsmodelle, Geschäftsfelder, Produkte, Wettbewerbsvorteile, Gestaltung der Wertschöpfungsketten im Rahmen der Digitalisierung und ähnlichem
- > Bedingungen für die Umsetzung der oben genannten Sach- und Zeitdimensionen UND zur Ausgestaltung Guter digitaler Arbeit (z. B. Strukturen und Organisationsdesign, Arbeitsabläufe und Prozesse, Arbeitstätigkeiten und -aufgaben, Anforderungs- und Rollenveränderungen von Beschäftigten und Führungskräften, Struktur und Steuerung digitaler Veränderungsaktivitäten, Projektmanagement und Risikomanagement)
- > sicherstellen eines organisationsweiten, systemischen Verständnisses von Digitalisierung im Sinne von Arbeit 4.0
- > darstellen des Nutzens für Beschäftigte der eigenen Organisation und für frei Mitarbeitende aus unternehmensethischer Sicht
- > positive Gestaltung der sozialen Dimension (Luhmann 1984) und mitarbeiterzentrierte Kernpunkte wie beispielsweise: Umgang mit Ziel- und Interessenskonflikten interner und externer Stakeholder, Beteiligungsformen und Gestaltungsmöglichkeiten für Beschäftigte beim digitalen Wandel, Kulturveränderung durch die Digitalisierung, Führungssysteme zur Unterstützung des digitalen Wandels und Guter digitaler Arbeit, Umgang mit Ängsten und Befürchtungen seitens der Beschäftigten, Transparenz/ Kommunikations- und Informationsprozesse beim digitalen Wandel, Unterstützung von Beschäftigten zur Bewältigung des digitalen Wandels, Personalentwicklungskonzepte zum Aufbau neuer Fähigkeiten, Mitnehmen von Beschäftigten für den digitalen Wandel
- > kontinuierliches Controlling der sozialen Dimension und der arbeits- und organisationspsychologischen (Aus-) Wirkungen auf das System Organisation und die Menschen als Akteure: negative Auswirkungen und in Folge eine Gefährdung Guter digitaler Arbeit, aber auch mögliche Chancen für die Beschäftigten
- > Sicherstellung eines professionellen Veränderungsmanagements: Sozio-Management des digitalen Wandels als kontinuierlicher Prozess unter Berücksichtigung systemtheoretischer Ansätze des Change-Managements und der Organisationsentwicklung

Nachgeordnete Dokumente ausarbeiten

Bei der Ableitung der Digitalisierungsstrategie ist zu prüfen, inwieweit nachgeordnete Dokumente, die die operative Umsetzung der Strategie in die Praxis unterstützen, zu erstellen sind.

Beispielhaft seien genannt:

- > IT-Rahmendienstvereinbarung
- > Regelungen zum mobilen Arbeiten
- > Betriebs- und Dienstvereinbarungen zum Home-Office
- > Prozess- oder Verfahrensbeschreibungen für digitalisierte Arbeitsprozesse und -tätigkeiten
- > arbeits(-zeit)rechtliche Standards zur ständigen Erreichbarkeit und Pausenregelungen
- > Regelungen zum Crowd-Working oder im Umgang mit freien Mitarbeitenden ohne Anstellungsverhältnis
- > Arbeitszeitregelungen u. -modelle
- > Sozialleistungen
- > Organisationsanweisung zum Umgang mit sozialen Netzwerken
- > E-Mail-Policy
- > Regelungen für den digitalen Dokumenten-Workflow
- > Personalentwicklungs- und Qualifizierungskonzepte in Bezug auf digitale Kompetenzen
- > Dokumente des Gesundheitsmanagements
- > Datenschutzvereinbarungen
- > Führungsgrundsätze/Führungsrichtlinien
- > ergonomische Regelungen
- > Projektbeschreibungen digitaler Projekte
- > Projektmanagement-Handbuch zur Umsetzung von Projekten in Bezug auf den digitalen Wandel

Informations-/Kommunikationsplan erstellen

Trotz – idealerweise – partizipativer Entwicklung der Digitalisierungsstrategie (siehe oben) ist ein Informations-/Kommunikationsplan auszuarbeiten, der die Information und den Dialog über die erstellte Digitalisierungsstrategie in der Breite sicherstellt und in (un-) regelmäßigen Abständen wieder aufnehmen wird.

Beispielhafte Foren sind:

- > Informations-/ Betriebsversammlungen
- > Workshops
- > Diskussionsplattformen
- > Podiumsdiskussionen
- > Arbeitsgruppen
- > Integration in Maßnahmen der Personalentwicklung (und Aus-, Fort- u. Weiterbildung)
- > Präsentationen
- > Artikel in Beschäftigtenzeitschriften
- > Integration in das Organisationsleitbild und in Leitlinien (wie Führungsleitlinien)



Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Handlungsfeld 1: Digitalisierungsstrategie + Struktur

Veränderungs- und Projektmanagement zur Umsetzung der Digitalisierungsstrategie und digitaler Aktivitäten



Arbeit 4.0-Gremium etablieren

Als unterstützendes Instrument zur kontinuierlichen Fortführung eines Dialoges zum Thema Digitalisierung ist die Etablierung eines Gremiums, welches sich mit Fragen, Auswirkungen und Gestaltungsmöglichkeiten des digitalen Wandels in der eigenen Organisation beschäftigt, ratsam. Dieses Gremium ist als Thinktank und als Beratungsgremium für Entscheider zu verstehen. Eine interdisziplinäre, hierarchieübergreifende Zusammensetzung unter Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretungen ist zu empfehlen. Eine systematische, organisationsweite Informations- und Kommunikationspolitik des Gremiums und dessen Arbeitsergebnisse sind dabei mit entsprechenden Maßnahmen zu begleiten.

Digitalisierungsstrategie evaluieren

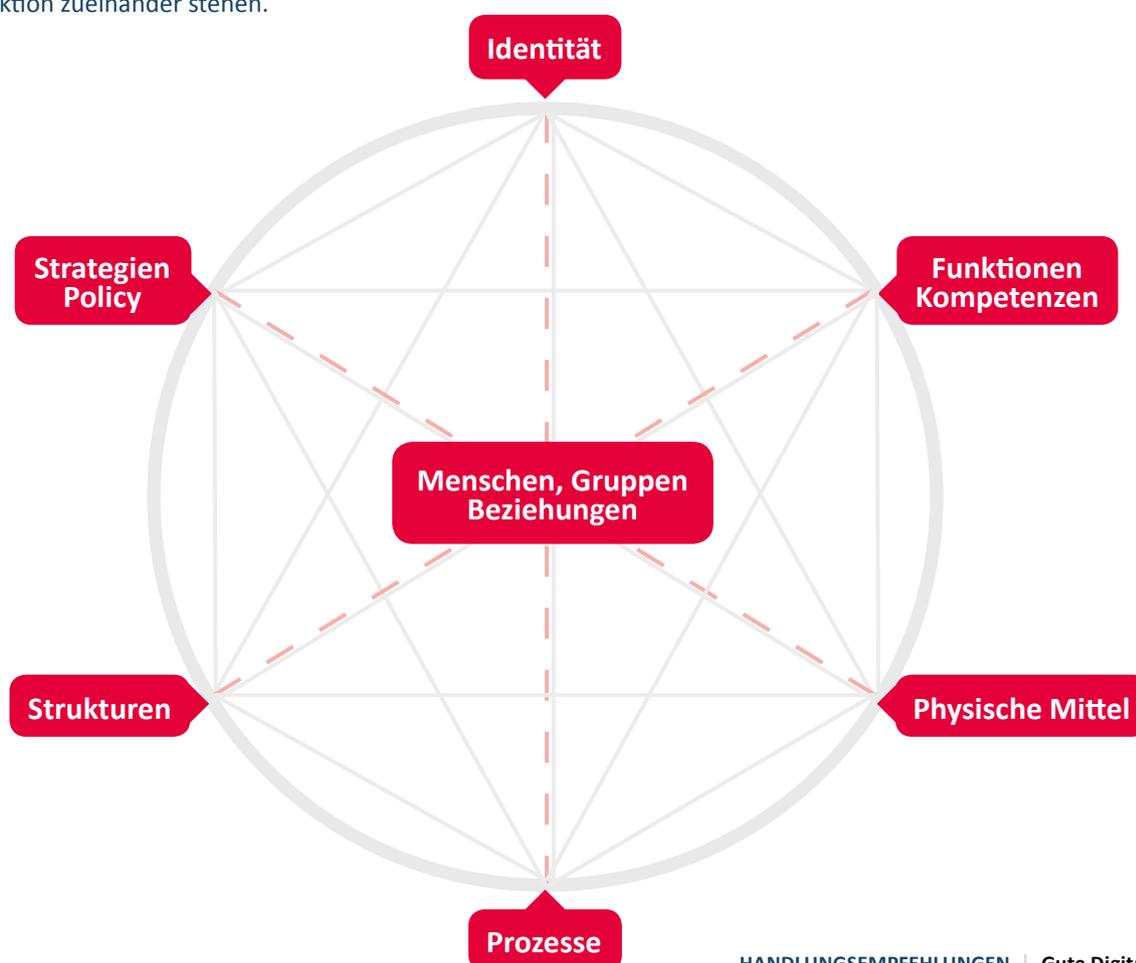
Evaluationsmethoden und -maßnahmen zur Überprüfung der Digitalisierungsstrategie und deren operationalen Umsetzung sind festzulegen. Die Evaluation sollte dabei nicht nur als klassische Management-Review verstanden und durchgeführt, sondern auch um Controlling-Diskussionen mit Beschäftigten, Führungskräften, Interessenvertretungen, Organisations-/ Personalentwicklerinnen und -entwicklern, frei Mitarbeitenden und gegebenenfalls weiteren Funktionsträgern ergänzt werden. Dies sichert auch die Evaluation von weicheren, arbeits- und organisationspsychologischen Faktoren bezüglich der agierenden Beschäftigten in der Organisation.

5.1.5 **Veränderungs- und Projektmanagement zur Umsetzung der Digitalisierungsstrategie und digitaler Aktivitäten**

Digitaler Wandel innerhalb einer Organisationen heißt Veränderung oder Change (siehe auch Kapitel 3.1). Aktivitäten und Projekte zur Operationalisierung der Digitalisierungsstrategie und/ oder Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben sind entsprechend im Sinne des Veränderungs- und Projektmanagements zu gestalten. Insbesondere Vorhaben mit weitreichenden Konsequenzen für die Organisation und weite Teile ihrer Mitarbeiterschaft sind entsprechend zu planen und zu begleiten. Beispielhaft seien genannt: Entwicklung und Etablierung neuer digitaler Produkte, Digitalisierung komplexer Arbeitstätigkeiten und Arbeits- und Entscheidungsprozesse, Automatisierung ganzer Tätigkeitsbereiche, Digitalisierung des Informations- und Dokumenten-Workflows.

Grundlage des Managements digitaler Veränderungen (Veränderungsmanagement) und des Managements digitaler Umsetzungsvorhaben (Projektmanagement) kann dabei der Ansatz der systemischen Organisationsentwicklung (OE) sein. Die systemische OE als Konzept zur Initiierung, Gestaltung und Lenkung von Veränderungsprozessen sieht vor, allen Organisationsmitgliedern eine tragende Rolle bei der Gestaltung der Veränderungen einzuräumen. Die Einbeziehung von weiten Teilen der Beschäftigten führt nach diesem Ansatz zu einer Erhöhung des Problemlösungspotentials und der Selbsterneuerungsfähigkeit der Organisation (Glasl & von Sassen 1983).

Das Modell der sieben Wesenselemente von Glasl (2008) als Konzept der systemischen OE besagt, dass jede Organisation aus sieben grundlegenden Elementen besteht, welche in enger Interaktion zueinander stehen.



Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Handlungsfeld 1: Digitalisierungsstrategie + Struktur

Veränderungs- und Projektmanagement zur Umsetzung der Digitalisierungsstrategie und digitaler Aktivitäten

Die sieben Wesenselemente (in Anlehnung an Baumgartner (2000) und Glasl (2008))		
1	Identität	> gesellschaftlicher Auftrag/Aufgabe der Organisation, Vision, Mission, Leitbild, Grundsätze, Philosophie, Grundwerte, Selbstverständnis, Organisationskultur, Image
2	Strategien Policy	> Strategien, Organisationspolitik, langfristige strategische und operationale Ziele und Pläne, aus der Identität abgeleitete Sub-Leitsätze für beispielsweise Produkt-, Finanz-, Kosten- und Personalpolitik
3	Menschen Gruppen Beziehungen	> Beziehungsgestaltung innen/außen, Beziehungsklima, Haltungen, Einstellungen, Teamgeist, Führungsstil, informelle Zusammenhänge und Gruppierungen, Rollen, Macht, Konflikte
4	Funktionen Kompetenzen	> Verantwortung, Aufgabenverrichtung, Kompetenzen, Rollenerwartungen
5	Strukturen	> Aufbau- und Ablauforganisation, Ordnungsmuster für Kontinuität und Komplexitätsreduktion, zentrale und dezentrale Stellen, strukturelle Beziehungen zu externen Gruppierungen
6	Prozesse	> Geschäfts-, Führungs- und Supportprozesse, Informationsfluss, Entscheidungs- und Zielfindungswege, Innovationen, Veränderungen, Entwicklung, Wertschöpfungskette
7	Physische Mittel	> Informations- und Kommunikationstechniken, Instrumente, Maschinen, Geräte, Material, Möbel, Immobilien, Transportmittel, finanzielle Mittel (Kapitalausstattung, liquide Mittel)

Setzt nun eine Veränderung durch zum Beispiel ein neues IT-Systeme ein, welches sich vordergründig auf das Element physische Systeme/Sachmittel bezieht, hat dies aufgrund der wechselseitigen Beziehungen stets Auswirkungen auf die anderen Elemente. Jeder einseitige Veränderungsansatz an einem einzelnen Punkt ohne Beachtung der Vernetzung und Interaktion zwischen allen Elementen würde somit zu starken Vereinfachungen und Folgeproblemen führen. Das Projektmanagement zur Umsetzung einzelner Aktivitäten zur Gestaltung des digitalen Wandels und zur Gewährleistung guter digitaler Arbeit hat somit stets vor dem Hintergrund eines systemischen Verständnisses des Veränderungsmanagements zu erfolgen.

Digitalen Wandel als systemische Organisationsentwicklung verstehen

Im Sinne der obigen Ausführungen ist ein systemisches Verständnis zu entwickeln und Handlungspläne und Projekte sind vor diesem Hintergrund zu entwickeln, zu planen, zu managen und zu dokumentieren.

Digital-Strukturen schaffen

Vor dem Hintergrund bestehender Strukturen, des Organisationsaufbaus und der Vorhaben zur Gestaltung des digitalen Wandels sind entsprechende Digital-Strukturen zur Projektierung, zum Management, zur Umsetzung und zur Steuerung digitaler Aktivitäten zu schaffen.

Beispielhaft können genannt werden (Petry 2016):

- > **Digitalausschüsse** → Fokus: Entscheidungen treffen, Themen anstoßen
- > **Digitalrollen/Digitalisierungsmanager** → Fokus: Themen treiben
- > **Digitaleinheiten** → Fokus: Umsetzung
- > **Digitalprojekte** → Fokus: Umsetzung
- > **Communities zu digitalen Themen** → Fokus: Vernetzung, Offenheit und Partizipation sichern, Themen anstoßen und verstetigen



Projektmanagement-Handbuch erstellen

Eine digitale Transformation einer Organisation ist kein Einzelprojekt, sondern ein Portfolio von gegenwärtigen und zukünftigen Projekten und Maßnahmen. Vor diesem Hintergrund scheint es notwendig, für Projekte im Rahmen der Digitalisierung eine Grundlage in Form eines Projektmanagement-Handbuches zu erstellen beziehungsweise in Bezug auf Digitalisierungsprojekte hin zu ergänzen oder zu adaptieren. Das Handbuch sollte dabei das systemische OE-Verständnis (siehe oben) aufgreifen. Zielsetzung des Projektmanagement-Handbuches ist, dass alle Projekte verbindlich nach den dort beschriebenen Regelungen zu erfolgen haben.

Beschrieben werden dort:

1. Methoden, die die Zusammenarbeit der beteiligten Funktionen sicherstellen
2. Regelungen der Verantwortlichkeiten
3. verbindlich einzusetzende Instrumente, Tools und Dokumentationen
4. die übergeordneten Projekt-Prozesse und Zusammenhänge (Projektablauf)

Beispielhafte Struktur eines Projektmanagement-Handbuches

- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Einleitung2. Begriffserklärungen<ol style="list-style-type: none">2.1 Zweck und Anwendung des Handbuchs2.2 Geltungsbereich2.3 Begriffsklärungen<ol style="list-style-type: none">2.3.1 Definition: (Digital-) Projekt2.3.2 Projekte vs. Arbeitsgruppen2.3.3 Projektmanagement2.3.4 Projektkosten u. Projektfolgekosten2.4 Projektdokumentation<ol style="list-style-type: none">2.4.5 Mitgeltende Unterlagen2.4.6 Projektordner und Projektarchivierung3. Projektstruktur<ol style="list-style-type: none">3.1 Beteiligte, Aufgaben und Kompetenzen<ol style="list-style-type: none">3.1.1 Projektinitiatorin/Projektinitiator3.1.2 Auftraggeberin/Auftraggeber3.1.3 Projektkoordinatorin/Projektkoordinator3.1.4 Projektleitung3.1.5 Projektkernteam3.1.6 Erweitertes Projektkernteam3.1.7 Weitere beteiligte Personen3.2 Arbeits- und Entscheidungsgremien<ol style="list-style-type: none">3.2.8 Geschäftsführung/Letztentscheidende3.2.9 Projektsteuerkreise3.2.10 Projekt-Kick-Off3.2.11 Projektsitzungen | <ol style="list-style-type: none">4. Projektablauf<ul style="list-style-type: none">Übersicht: ProjektablaufPhase 1: ProjektbeantragungPhase 2: GatePhase 3: ProjektkonzeptionPhase 4: GatePhase 5: Projekt-Kick-OffPhase 6: ProjektplanungPhase 7: GatePhase 8: Projektdurchführung:<ol style="list-style-type: none">a) Projektabwicklung: Steuerung/Controllingb) Gatesc) Reporting der Geschäftsführung/LetztentscheiderPhase 9: Projektabschluss5. Anlagen: Projektdokumentation<ol style="list-style-type: none">Anlage 1: ProjektantragAnlage 2: ProjektkonzeptAnlage 3: ProjektauftragAnlage 4: ProjektplanAnlage 5: Mitlaufende Aufwands- erfassungAnlage 6: RisikoanalyseAnlage 7: Gate-BerichtAnlage 8: Projektabschlussbericht |
|--|---|

Projektleiter bezüglich Softskills ausbilden

Bei der Ausbildung von Projektleitungen oder bei Fort- und Weiterbildungen von Beschäftigten mit Projektleitungsfunktion wird häufig der Schulungsschwerpunkt schwerpunktmäßig auf Methoden der Zeit-, Kosten- und Ressourcenplanung von Projekten oder auf Fachkompetenzen gelegt. Die Schwierigkeiten und die Herausforderungen für Projektleitende bestehen dabei aber häufig weniger auf der methodischen und inhaltlich-fachlichen Seite, sondern darin wie man als Projektleitung in einer nur lateralen Führungsfunktion (= Führung ohne disziplinarische Führungshoheit) Menschen gemeinsam zum Projektziel hinbewegt. Denn Projektleitende stehen im Spannungsfeld von vielen Ansprüchen: Projektteam, Projektmitarbeitende, Vorgesetzte/Vorgesetzter, Linienvorgesetzte/-vorgesetzter der Projektmitarbeitenden, Management des Unternehmens, Kundin/Kunde und Auftraggeberin/Auftraggeber, Projektleiterkolleginnen und -kollegen, Mitarbeitende der gesamten Organisation und deren Interessenvertretung. Schulungsinhalte für Projektleitende sollten sich dabei an den neun Rollen eines Projektleitendes orientieren (frei nach Mintzberg 1973, Walenta & Kirchler 2008)



Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Handlungsfeld 1: Digitalisierungsstrategie + Struktur

Veränderungs- und Projektmanagement zur Umsetzung der Digitalisierungsstrategie und digitaler Aktivitäten



Digital-Projekte antizipieren und Projektbeschreibungen erstellen

Auf Basis des Projektmanagement-Handbuches sind für die einzelnen Projekte, Projektbeschreibungen im Sinne einer Projektkonzeption zu empfehlen. Die Diskussion über die einzelnen Inhalte der Beschreibung (siehe unten) und das Antizipieren des (noch durchzuführenden) Projektes sind dabei ein wertvoller Beitrag, um mit den entsprechenden Personen in einen Dialog bezüglich Chancen und Risiken des digitalen Vorhabens zu treten.

Folgende Punkte sind insbesondere in die Projektbeschreibung aufzunehmen:

- > **Projektziele/Projektergebnisse:** Ziel und Zweck, betroffene Interessengruppen, Endprodukt, Erfolgskriterien, Evaluation
- > **Projektnutzen im Detail:** für zum Beispiel Beschäftigte, Kundinnen und Kunden, die Gesamt-Organisation
- > **Auswirkungen auf Arbeitsplätze:** auf Tätigkeiten und Arbeitsaufgaben, auf bestimmte Personen (-gruppen), auf Prozesse, auf Entscheidungsbefugnisse, auf Selbstbestimmtheit und ähnlichem
- > **weitere Auswirkungen:** auf zum Beispiel Datenschutz, auf Informations-, Daten-, IT-Sicherheit, auf Gesundheit und Arbeitsschutz, auf tarifliche Fragestellungen, auf Barrierefreiheit
- > **Aufstellung der wichtigsten Arbeitspakete im Projekt:** was, wer, mit wem, benötigter Zeitraum
- > **Projektrisiken:** Risikoart? Eintrittswahrscheinlichkeit? Vorbeugemaßnahmen?
- > **Zeitplanung:** Projektstart, wichtige Meilensteine, Projektende
- > **Aufwände/Kosten:** interner Aufwand, externer Aufwand
- > **Entwicklungs- und Implementierungsplan:** Partizipation von Beschäftigten und Führungskräften, Aufgaben und Verantwortlichkeiten, Kommunikations- und Informationsprozesse, Unterstützung der Betroffenen z. B. durch Schulungen, Erprobungspläne und Feedbackschleifen beispielsweise durch Modell-Arbeitsplätze

Risikomanagement Gute digitale Arbeit integrieren

Risikomanagement umfasst sämtliche Maßnahmen zur Erkennung, Analyse, Bewertung, Überwachung und Kontrolle von Risiken in Organisationen. Die Ableitung von Maßnahmen zur Risikoreduktion und Vorbeugemaßnahmen zur Vermeidung von Risiken sind dabei integraler Bestandteil. Bei Digitalisierungsvorhaben, Maßnahmen und Projekten ist zu empfehlen, dass Risikomanagement auch um Aspekte zu erweitern, die Risiken im Sinne der Gefährdung Gute digitale Arbeit darstellen. Vereinfacht dargestellt sind vier Phasen zu beachten und prozessual zu begleiten:

1. **Risikoidentifikation:** Welche Risiken bestehen, die Gute digitale Arbeit gefährden?
2. **Risikobewertung:** Wie stark können die identifizierten Risiken Gute digitale Arbeit der Beschäftigten gefährden?
3. **Risikosteuerung:** Durch welche Vorbeuge- oder Gegenmaßnahmen werden die Risiken reduziert, die Gute digitale Arbeit gefährden?
4. **Risikokontrolle:** Wie werden diese Maßnahmen kontrolliert, um das gewünschte Ziel (Risikoeliminierung oder -reduktion) zu erreichen?



Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Handlungsfeld 1: Digitalisierungsstrategie + Struktur

Vernetzung und Operationalisierung der Digitalisierungsstrategie

5.1.6 Vernetzung und Operationalisierung der Digitalisierungsstrategie

Die Digitalisierungsstrategie ist nicht als Parallel-Strategie zu betrachten – die schriftlich formulierte Strategie nicht als ein in sich geschlossenes Dokument. Inwieweit Unternehmens- und Digitalisierungsstrategie in Beziehung stehen wurde bereits dargestellt (siehe oben). Zur Operationalisierung der Digitalisierungsstrategie und Sicherstellung Guter digitaler Arbeit im Sinne des Risikomanagements sind vielfältige Bezüge zu weiteren, untergeordneten Strategien und Zielen, Management-Systemen, Regelungen oder ähnlichem notwendig.

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen:

Digitalisierungsstrategie vernetzen

Notwendig ist die Vernetzung der Strategie mit weiteren vorherrschenden oder auch neu zu entwickelnden Strategien und Zielen, Management-Systemen und Regelungen. Es ist stets zu hinterfragen, welchen Beitrag diese jeweils zur Umsetzung der Digitalisierungsstrategie und zur Unterstützung Guter digitaler Arbeit liefern (müssen). Die Digitalisierungsstrategie bedarf bezüglich der Gewährleistung Guter digitaler Arbeit eine Integration in vielfältige Regelungen und Managementsysteme. Das heißt, dass die Sub-Strategien, Ziele, Regelungen und Managementsysteme auch das Thema Digitalisierung und Gute digitale Arbeit aufgreifen und ihren Beitrag dazu formulieren müssen.

Beispielhaft seien genannt:





5.2

Handlungsfeld 2: Personalführung + Kultur

Basierend auf Kapitel 3.2 ergeben sich Handlungsempfehlungen zu folgenden Themenaspekten:

Führungsrolle und
Führungsaufgaben
im Rahmen des
digitalen Wandels

Kommunikation
zwischen
Führungskräften
und Beschäftigten
und Kommunikati-
onskultur

Beschäftigten-
motivation

(Handlungsempfehlungen zum Thema Gesundes Führen siehe Kapitel 5.4.5)

5.2.1 **Führungsrollen und -aufgaben im Rahmen des digitalen Wandels**

Im Zuge der Digitalisierung und damit einhergehender Veränderungen in Bezug auf Arbeitsstrukturen, -prozesse und -formen und auch durch veränderte Anforderungen jüngerer Generationen müssen sich Organisationen damit auseinandersetzen, inwieweit sich Führungsrollen und Führungsaufgaben verändern. Diese Veränderungen sind organisationspezifisch zu reflektieren und haben in einer Anpassung des gesamten bestehenden Führungssystems zu münden.

Organisationen müssen sich fragen, welche Führungskultur zu neuen Arbeits- und Organisationsformen passt, was Führungskräfte, aber zum Beispiel auch Projektleiter in lateraler Führungsfunktion künftig zu leisten haben, mit welchen Kompetenzen sie hierfür ausgestattet werden, welche Führungsinstrumente angepasst oder eingeführt werden müssen, wie der Umgang mit den Beschäftigten idealerweise erfolgen soll.

Führungskräfte sind gemäß diesen Überlegungen und daraus resultierender Aktivitäten auszuwählen, zu qualifizieren und zu bewerten. Sie sind seitens der Organisation in die Lage zu versetzen, nicht nur den digitalen Wandel als Veränderungsmanager mit zu gestalten, mit Widerständen und Ängsten ihrer Beschäftigten umzugehen und sich selbst an die neue Arbeitswelt anzupassen (um überhaupt als Vorbild fungieren und selbst angesichts der technologischen Entwicklung Schritt halten zu können), sondern auch dauerhaft ein modernes Führungsverhalten zu realisieren und für Beschäftigte Voraussetzungen für Gute Arbeit zu schaffen. Ihre sozialen Kompetenzen und Fähigkeiten zu einem gelingenden Beziehungsmanagement rücken in Anbetracht der Forderung eines transformationalen Führungsstils und sich verändernder Teamstrukturen weiter in den Vordergrund (siehe Kapitel 3.2).

Führung bedeutet nicht nur, Ziele zu erreichen, denn Gute Arbeit ist für Beschäftigte immer auch gebunden an ein gutes Verhältnis zur eigenen Führungskraft. Angesichts dieser Anforderungen an Führungskräfte und vor dem Hintergrund, dass sich gegebenenfalls ältere Führungskräfte mitunter der fortschreitenden Digitalisierung als Digital Immigrants dieser selbst nicht gewachsen fühlen, müssen Organisationen hier umfangreiche Unterstützung und ein systematisches Führungssystem bieten, um Führung erfolgreich und im Sinne Guter Arbeit zu gestalten.

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Handlungsfeld 2: Personalführung + Kultur

Führungsrollen und -aufgaben im Rahmen des digitalen Wandels

Wandel der Führungsrolle als Teil der Digitalisierungsstrategie betrachten

Im Zuge der Definition der systemischen und gesamthaften Digitalisierungsstrategie einer Organisation (siehe Kapitel 3.1 und 5.1) sind die organisationsspezifischen Auswirkungen der Digitalisierung und damit einhergehende Veränderungen von Strukturen und Prozessen auf Führungskräfte und deren Rolle und Aufgaben zu berücksichtigen. Das bestehende Führungssystem ist in Einklang zu bringen mit dem digitalen Wandel.

Führungskräfte für den digitalen Wandel aufschließen

Es ist zu ermitteln, wie die Führungskräfte der Organisation dem digitalen Wandel selbst gegenüberstehen, welche Chancen sie darin sehen und welche Befürchtungen vorherrschen. Zur Gestaltung des Wandels fungieren sie als zentrale Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, von denen in erheblichem Maße der Erfolg des digitalen Wandels in einer Organisation abhängt. Vorhandene Widerstände und Ängste von Führungskräften stehen einer gelingenden Digitalisierung entgegen und sind abzubauen. Wenn von Ihnen nicht nur die Umsetzung und Begleitung von Digitalisierungsaktivitäten, sondern auch die Motivation ihrer Beschäftigten hierfür und ein angepasstes Führungsverhalten gefordert werden, ist seitens der Organisation zunächst sicherzustellen, dass sie hierzu bereit und sich ihrer Bedeutung bewusst sind.

Führungskräfte integrieren

Die Reflektion der Veränderungen der Führungsrolle und Führungsaufgaben sollte den Dialog mit und zwischen Führungskräften der Organisation einschließen. Im Rahmen von Workshops oder Klausurtagungen können durch einen moderierten Dialog mit den Führungskräften Veränderungsnotwendigkeiten bezüglich Führungsaufgaben und -verhalten aus ihrer Sicht in Erfahrung gebracht werden. Dies ist für eine anschließende Definition von Führungsgrundsätzen und Anforderungsprofilen, aber auch zur Ableitung von Personalentwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte, hilfreich. Ergebnisse sind in jedem Fall an die oberste Leitung zu kommunizieren, um sie beispielsweise bei der Ausgestaltung der (neuen) Führungsgrundsätze und -aufgaben nutzen zu können.



Beschäftigte integrieren

Personalführung dient dazu, Beschäftigte in ihrem Wollen, Können und Dürfen zu fordern und zu fördern, damit diese unter anderem den digitalen Wandel und die damit einhergehenden Veränderungen von Arbeitsaufgaben, -prozessen und -strukturen im Stande sind zu bewerkstelligen. Um die Führungsaufgabe hierfür neu oder anders zu gestalten, empfiehlt es sich, auch mit Beschäftigten selbst in einen Dialog zu treten, um deren Perspektive und Anforderungen an Führung zu ermitteln. Auch hier bieten sich beispielsweise interdisziplinäre Workshops an, innerhalb derer Beschäftigte sich hinsichtlich ihrer Bedürfnisse austauschen. Gleichmaßen können Beschäftigtenbefragungen oder -interviews nützlich sein. Ergebnisse sind an die oberste Leitung zu kommunizieren, um sie z. B. bei der Ausgestaltung der (neuen) Führungsgrundsätze und -aufgaben nutzen zu können.

Laterale Führung berücksichtigen

Aufgrund der Zunahme von Projektarbeit ist bei der Reflektion der Führungsrollen und -aufgaben stets zu berücksichtigen, dass in der Organisation auch lateral, das heißt ohne disziplinarische Vorgesetztenfunktion, geführt wird. Hier sind zum Beispiel die Führungsaufgaben und eingeräumte Kompetenzen von Projektleitungen zu beachten. Gleichmaßen ist in Matrixorganisationen das Zusammenspiel zwischen disziplinarischer und lateraler Führung zu klären.



Führungsgrundsätze definieren

Führungsgrundsätze beschreiben den übergeordneten Auftrag an Führungskräfte sowie an die gewünschte Führungskultur in Ableitung des Unternehmensleitbildes einer Organisation. Im Rahmen der Digitalisierung müssen bestehende Führungsgrundsätze gemäß den neuen und gewünschten Führungsanforderungen und der Führungskultur gegebenenfalls überarbeitet werden. Bestehen in der Organisation noch keine Führungsgrundsätze, sind sie zu definieren. Einfließen sollten die Erkenntnisse aus den vorgeschlagenen Dialogen mit Führungskräften und Beschäftigten (siehe oben).

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Handlungsfeld 2: Personalführung + Kultur

Führungsrollen und -aufgaben im Rahmen des digitalen Wandels

Anforderungsprofile gestalten

Nachfolgend sollten die oben genannten Führungsgrundsätze in konkreten Anforderungs- und Kompetenzprofilen für Führungskräfte aller Bereiche und Ebenen, gesteuert über das Personalmanagement, konkretisiert werden.

Führungskräfteauswahl an Anforderungsprofile und Führungsgrundsätze anpassen

Bei der Auswahl von Führungskräften sollten im Rahmen der gewählten Auswahlverfahren (z. B. bei Assessment Centern) die definierten Führungsaufgaben und Anforderungsprofile für Führungskräfte Berücksichtigung finden.

Die Führungsrolle und Zusammenarbeit im Team reflektieren

Auf Ebene von einzelnen Teams empfiehlt es sich, dass Führungskräfte gemeinsam mit ihren unterstellten Beschäftigten ihre eigene Führungsrolle im digitalen Zeitalter und die Veränderung der Zusammenarbeit reflektieren. Da das Führungsgeschehen immer auch ein sehr individuelles ist, welches von der Person der Führungskraft, den Beschäftigten und der Arbeitsaufgabe abhängig ist, kann somit dieser Individualität Rechnung getragen werden. Es ist anzunehmen, dass sich der teaminterne Dialog als solcher dabei auch motivierend auf die Teammitglieder auswirkt. Hierbei ist auf ein gegenseitiges Erwartungsmanagement zu achten, um einseitige Appelle an die Führungskräfte zu vermeiden und um die Digitalisierung als Gemeinschaftsprojekt zu positionieren, welches von allen Beteiligten Anpassung und Entwicklung erfordert.



Personalentwicklung für Führungskräfte anpassen

Personalentwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte sind auf Basis der Ergebnisse der vorgeschlagenen Auseinandersetzungen mit der Führungsrolle und den Führungsaufgaben beziehungsweise den definierten Führungsgrundsätzen und Anforderungs- und Kompetenzprofilen zu planen. Werden bereits Führungskräfte trainings angeboten, sind die Trainingskonzepte diesbezüglich anzupassen und zu erweitern. Werden noch keine Führungskräfte trainings durchgeführt, ist die Erarbeitung eines Curriclums mit verschiedenen Trainingsmodulen hierfür dringend anzuraten. Ferner empfiehlt es sich, diese Trainings als verpflichtend für alle Führungskräfte zu deklarieren. Neben Trainings sollten alternative Angebote wie z. B. Coaching platziert werden.

Führungsinstrumente anpassen und einführen

Bestehende Führungsinstrumente wie z. B. Personal(jahres)gespräche oder Personalbeurteilungssysteme sind im Zuge der Digitalisierung auf Anpassungsnotwendigkeiten zu prüfen. So werden beispielsweise gegenwärtige Beurteilungssysteme zukünftig schwierig für Führungskräfte anzuwenden, wenn sie durch die Einführung von z. B. Telearbeit Beschäftigten kaum noch während der Arbeit erleben. Gleichmaßen erscheint die Einführung von systematischen Personal(jahres)gesprächen, sofern noch nicht implementiert, umso notwendiger, um persönliche Gespräche zwischen Führungskräften und Beschäftigten, die sich im Alltag selten persönlich erleben, zu gewährleisten. Bei der Anpassung oder Einführung derartiger Führungsinstrumente ist die Interessenvertretung einzubeziehen.



Kontinuierliche und individuelle Entwicklung von Führungskräften gewährleisten

Führungskräfte trainings oder Ausbildungsreihen sind in der Regel für Führungskräfte einmalige Angelegenheiten. Die kontinuierliche persönliche Weiterentwicklung der Führungskompetenz durch die Reflektion des eigenen Führungsverhaltens sollte daher im Rahmen von z. B. kollegialer Beratung, Führung-Intervision oder anderen Formaten unterstützt werden.

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Handlungsfeld 2: Personalführung + Kultur

Kommunikation zwischen Führungskräften und Beschäftigten und die Kommunikationskultur

Feedback und Evaluation des Führungsverhaltens realisieren

Die Umsetzung von Führungsgrundsätzen, Anforderungsprofilen, in einzelnen Teams getroffenen Vereinbarungen zur Zusammenarbeit und die Zufriedenheit von Beschäftigten mit dem Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten sind regelmäßig mittels systematischer Methoden zu evaluieren und rückzumelden. Es bieten sich hierzu zum Beispiel Personal(jahres)gespräche für Führungskräfte (innerhalb derer Führungskräfte von ihren Vorgesetzten hinsichtlich ihres Führungsverhaltens beurteilt werden), Beschäftigtenbefragungen (die die Zufriedenheit von Beschäftigten mit Führungsverhalten erheben), Personal(jahres)gespräche (innerhalb derer Beschäftigte ihren Vorgesetzten Feedback geben), teaminterne Feedback-Workshops, 180- oder 360-Grad-Feedback oder andere Formate an. Bei der Konzeption und Implementierung dieser Instrumente ist die betriebliche Interessenvertretung zu integrieren.

5.2.2 Kommunikation zwischen Führungskräften und Beschäftigten und die Kommunikationskultur

Durch die Einführung neuer Kommunikationstechnologien, durch zeit- und ortsflexibles oder vernetztes Arbeiten über Standortgrenzen der Organisation hinaus, wird die Kommunikation und Kommunikationskultur zwischen Führungskräften und Beschäftigten sowie innerhalb der Teams oder Abteilungen, wozu auch Feedbackprozesse und der Umgang mit Konflikten und Fehlern gehören, ein zentraler Gestaltungsbereich zur Realisierung Guter Digitaler Arbeit. Führung findet zum größten Teil über Kommunikation statt und Führungskräfte und Beschäftigten geben im Rahmen verschiedener Studien (siehe Kapitel 3.2) an, dass die sozialen Kompetenzen der Führungskräfte, vor allem die transparente Kommunikation arbeitsrelevanter Informationen und eine ausgeglichene Feedbackkultur, maßgeblichen Einfluss auf die Zufriedenheit und Motivation und dadurch auch auf die Arbeitseffizienz von Beschäftigten haben.

Vor allem der regelmäßige persönliche, das heißt Face-to-Face-Kontakt zwischen Führungskräften und Beschäftigten, aber auch zwischen Kolleginnen und Kollegen untereinander reduziert sich in der Regel in Folge der Digitalisierung. Das persönliche Aufeinandertreffen wird seltener (z. B. im Rahmen von Telearbeit oder bei standortübergreifender Projektarbeit), arbeitsrelevante Informationen werden per E-Mail versendet oder in Sharepoints/Clouds kommentarlos abgelegt. Persönliches wird seltener mit Kolleginnen und Kollegen geteilt, da dies in E-Mails häufig unpassend erscheint und auch am Telefon unprofessionell wirkt. So kann die Digitalisierung, durch die Technisierung der Kommunikation und die Anonymisierung von Kolleginnen und Kollegen, nicht nur zu einem Informationsmangel oder -chaos, sondern auch zu einer Zerklüftung von Teams und Abteilungen und zu einer Distanz zwischen Führungskräften und ihren Beschäftigten führen, die die Zusammenarbeit, das Teamerleben, Feedbackprozesse, aber auch das Klären von Konflikten deutlich erschweren.

Einzelgänger im Team können sich immer weiter isolieren (zum Beispiel Telearbeiter), teamorientierte Beschäftigten vereinsamen. Vermeidungsverhalten bei zu äußernder Kritik oder im Konfliktfall wird verstärkt und persönliche kommunikative Kompetenzen drohen nach und nach verlernt zu werden. Gleichmaßen ist es für Führungskräfte ungleich schwerer, ein vertrauensvolles Beziehungsmanagement zu gestalten, da selbiges den persönlichen Kontakt und das sich gegenseitige Kennen voraussetzt. Durch ein Übermaß an digitaler Kommunikation und einen Mangel an persönlichem Feedback können Führungskraft und Beschäftigte sich nicht wahrhaft kennenlernen und ihre Zusammenarbeit auf Basis ermittelter gegenseitiger Bedürfnisse und Erwartungen gestalten.

Einer solchen Zerklüftung innerhalb von Teams und Distanzierung zwischen Führungskräften und ihren Beschäftigten, aber auch ein nicht effektiver und effizienter arbeitsbezogener Informationsaustausch ist durch eine geregelte Information und Kommunikation sowie durch das persönlich aufsuchende Verhalten der Führungskräfte unbedingt entgegenzuwirken.

Ausführliche Handlungsempfehlungen zur Gewährleistung eines optimalen Informationsmanagements sind in Kapitel 5.5 aufgeführt. Hier im Fokus steht die soziale und beziehungsichernde Komponente der Kommunikation.

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen:

Face-to-Face-Kommunikation sicherstellen

Führungskräfte sollten gewährleisten, dass regelmäßige Face-to-Face Zusammenkünfte formeller und informeller Art ermöglicht werden. Dies gilt sowohl für persönliche Kommunikation im Gesamtteam, als auch für Vier-Augen-Gespräche zwischen Führungskraft und Beschäftigten. Beschäftigte sollten hinsichtlich der Gefahren einer vorwiegend digitalen Kommunikation sensibilisiert werden.

Personalgespräche als Führungsinstrument

Organisationen haben ein Mindestmaß an persönlicher Kommunikation zwischen Führungskräften und ihren Beschäftigten z. B. mittels Personaljahresgesprächen einzufordern und zu überprüfen. Bei der Einführung von systematischen Personalgesprächen ist die Interessenvertretung einzubeziehen.

Teambesprechungen als Pflicht implementieren

Gleichmaßen sollten regelmäßige Teambesprechungen (auch unter verpflichtender Teilnahme von z. B. Telearworkern) verpflichtend sein.



Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Handlungsfeld 2: Personalführung + Kultur

Kommunikation zwischen Führungskräften und Beschäftigten und die Kommunikationskultur

Sprechstunde einführen

Führungskräfte können beispielsweise eine wöchentliche persönliche Sprechstunde anbieten, um Ansprechbarkeit zu signalisieren und zu gewährleisten.

Rituale pflegen

Einen Ausgleich zur sachbezogenen und digitalen Kommunikation schaffen auch persönliche Rituale, die von Führungskräften und Teams gepflegt werden, wie zum Beispiel das Feiern von Geburtstagen, (Projekt-) Erfolgen, Weihnachten.

Management-by-walking-around

Führungskräfte, auch höherer Ebenen, sollten außerhalb formeller Besprechungen Beschäftigte am Arbeitsplatz aufsuchen, um persönlichen informellen Kontakt zu suchen und zu signalisieren, dass sie sich für die Belange ihrer Beschäftigten interessieren.

Kommunikationskompetenzen trainieren

Organisationen haben sowohl Führungskräften als auch Beschäftigten Trainingsmaßnahmen zum Ausbau kommunikativer Kompetenzen, zur Gesprächsführung und zum Konfliktmanagement anzubieten. Vorhandene Konzepte hierfür sollten gegebenenfalls hinsichtlich der sich verändernden Formen von Zusammenarbeit angepasst werden. Auch virtuelle Kommunikation kann und sollte Trainingsbestandteil sein.

Jährliche Workshops zur Teamarbeit durchführen

Teams sollten sich mindestens jährlich Zeit nehmen, um in einem gemeinsamen Workshop (unter anderem) die aktuelle Qualität der Teamarbeit hinsichtlich der Kommunikation und Kultur gemeinsam zu bewerten und Verbesserungsmaßnahmen und teaminterne Vereinbarungen abzuleiten. Maßnahmen und Vereinbarungen können sich dabei beispielsweise auf den Umgang mit E-Mails und anderen digitalen Kommunikationsformen, auf die Qualität von Besprechungen und den Umgang mit Konflikten beziehen.

Feedback, Wertschätzung und Kritik angemessen platzieren

Führungskräfte und Teams sollten über klare Regelungen verfügen, wenn es um das Ansprechen von Feedback, Wertschätzung, Lob und Kritik geht. Anerkennung, Wertschätzung und Lob wirken im persönlichen Gespräch zwischen Führungskraft und Beschäftigtem positiver, Kritik in z. B. E-Mails hingegen feige und unfair.



Konfliktmanagement sicherstellen

Organisationen und einzelne Arbeitsteams sollten sich hinsichtlich des Umgangs mit Konflikten auseinandersetzen und bestenfalls Regelungen hierfür treffen. Organisationen können beispielsweise interne Mediatoren ausbilden und einsetzen oder auf externe Mediatoren zugreifen. Teams sollten vereinbaren, dass es in konflikthaften Situationen im Team grundsätzlich zu einem persönlichen Gespräch zwischen den Konfliktbeteiligten kommen sollte, da Konflikte in E-Mails häufig eskalieren.

Video- statt Telefonkonferenzen

Die Nutzung von Video- anstelle von Telefonkonferenzen vereitelt das gänzliche Fehlen von Kommunikationsaspekten wie Gestik und Mimik.



Personen Gesichter geben

Sofern, Intranet-basiert, ein Portal mit den Kontaktdaten aller Organisationsmitglieder eingerichtet ist, kann dieses durch die Ergänzung von Fotos einen persönlicheren Charakter erlangen.

Umgang mit Fehlern regeln

Organisationen haben sich zu einer gewünschten Fehlerkultur zu positionieren und Führungskräfte sollten den Umgang mit Fehlern innerhalb ihrer Teams zusammen mit den Beschäftigten festlegen (z. B. Meldepflichten, lösungsorientierte Aufarbeitung von Fehlern, Fokus auf zu Lernendes). Dies dient der Sicherstellung eines offenen Austausches bezüglich Rückschlüsse zur Entstehung von Fehlern und künftiger Fehlervermeidung. Hierbei ist insbesondere Ziel, eine Fehlerkultur in den Teams zu etablieren, die es Beschäftigten ermöglicht, offen mit Fehlern umzugehen.

Teamevents ermöglichen

Um Beziehungen zu intensivieren und das Teamklima zu fördern, sollten Organisationen Teams (auch finanziell) unterstützen, beispielsweise einmal im Jahr ein Teamevent durchzuführen. Die Gestaltung dieses Events übernimmt idealerweise das Team selbst.

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Handlungsfeld 2: Personalführung + Kultur

Beschäftigtenmotivation

Persönliche Kommunikation mit nicht-angestellten Mitarbeitenden

Auch für nicht-angestellte Mitarbeitende (wie frei Mitarbeitende) sind interne Ansprechpartner zu definieren und ein Mindestmaß an systematischer persönlicher Kommunikation sicherzustellen. Auch die Etablierung von institutionalisierten, jährlichen Gesprächen mit zum Beispiel frei Mitarbeitenden ist zu prüfen.

Gesamtorganisational die Qualität der Kommunikationskultur evaluieren

Die Zufriedenheit der Kommunikation sollte seitens der Führungskräfte und vor allem seitens der Beschäftigten regelmäßig gesamtorganisational evaluiert werden. Hierzu eignet sich eine Beschäftigtenbefragung mit entsprechenden Fragestellungen, die die Qualität der Kommunikation und den Umgang mit Konflikten aufgreifen.

5.2.3 **Beschäftigtenmotivation**

Die sich durch die Digitalisierung verändernden Aufgabenstrukturen in den Organisationen entwickeln sich je nach Organisation und Arbeitsplatz in zwei entgegengesetzte Richtungen (siehe Kapitel 3.2), wobei beide Entwicklungsrichtungen Einfluss auf die Zufriedenheit und Motivation von Beschäftigten und demzufolge Implikationen für Gute digitale Arbeit im Sinne von guter Führung nach sich ziehen und vor allem ein gelingendes Beziehungsmanagement der Führungskräfte, aber auch ein Kompensieren von drohenden Motivationsverlusten seitens der Organisation erfordern.

Auf der einen Seite stehen Substitutionseffekte und die Fragmentierung von Arbeitsprozessen, die für viele Beschäftigte auf lange Sicht unbefriedigend und demotivierend wirkt. Beschäftigte haben eher einseitige, monotone Aufgaben zu verrichten, in denen kein direktes oder vollständiges Arbeitsergebnis als Erfolgserlebnis wahrgenommen werden kann, die sinnhafte Einbettung der Aufgabe in den gesamtorganisationalen Auftrag verloren geht oder sie ihr gesamtes Können und Wissen nicht mehr anwenden müssen/können. In solchem Falle besteht die Führungsaufgabe vorrangig darin zu antizipieren, dass diese Beschäftigten nicht durch den Inhalt oder die Gestaltung von Arbeitsaufgaben motiviert werden können, sondern vor allem auf einer Beziehungsebene motivierend unterstützt werden müssen.

Auch seitens der Organisation ist hier zu reflektieren, wie und wodurch Beschäftigte, die wenig bis gar keinen Gestaltungsfreiraum ihrer Arbeit besitzen, am besten motiviert und welche Anreize für diese Beschäftigtengruppen geschaffen werden können.

Auf der anderen Seite stehen Komplexitätseffekte, die eine Verkomplizierung von Arbeitsprozessen und -aufgaben, eine sehr hohe Verantwortung und Leistungsdruck oder sogar eine Arbeitsverdichtung und Zunahme der Arbeitsintensität für Beschäftigte mit sich bringen. Tarafdar et al. (2007) sprechen hier von Techno-overload als einen digitalisierungsbedingten Stressor. Solche Arbeiten setzen ein kollaboratives, möglichst durch flache Hierarchien gekennzeichnetes Arbeitsverhältnis voraus. Vor allem das Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Beschäftigtem spielt eine große Rolle, da Beschäftigte kaum noch inhaltlich unterstützt, sondern viel mehr zum selbständigen Arbeiten motiviert werden sollten und Führungskräfte nur dann ordnend eingreifen müssen, wenn Probleme entstehen (Grabmeier 2016).

Hinzu kommt ein unterschiedlicher Entwicklungsstandard bezüglich der Digitalisierung und des Umgangs mit digitalen Medien. Beispielsweise haben Digital Immigrants, häufig ältere Beschäftigte die nicht mit der Digitalisierung aufgewachsen sind, andere Bedürfnisse und Ansprüche im digitalen Zeitalter geführt zu werden, als junge Digital Natives, die von klein auf mit der Digitalisierung konfrontiert gewesen sind.

An diesen Beispielen (Substitutionseffekte, Komplexitätseffekte und digitaler Standard bei Beschäftigten) wird deutlich, dass die Führung im Rahmen der Digitalisierung anspruchsvoller und komplexer wird, weil sie individueller gestaltet werden muss, um auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Beschäftigten einzugehen. Die Grundlage hierfür besteht vorrangig darin, eine Beziehung zu den Beschäftigten aufzubauen, sie in ihrer individuellen Arbeitssituation, aber auch ihrer Persönlichkeit zu erkennen und anzuerkennen, um sie entsprechend ihrer Bedürfnisse zu unterstützen und zu motivieren.

Dies gestaltet sich vor allem durch immer seltener werdenden Face-to-Face-Kontakte im Zuge der Digitalisierung als eine besondere Herausforderung. Die entstehende Distanz muss also vor allem seitens der Führungskräfte durch gezielte Maßnahmen beziehungsweise gezieltes Verhalten überwunden werden, damit eine persönliche Beziehung aufgebaut werden kann.

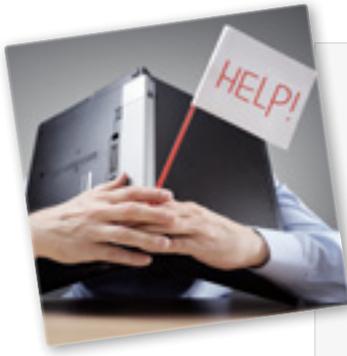
Um diesen neuen Anforderungen gerecht zu werden, müssen vor allem Führungskräfte, aber auch Beschäftigte sensibilisiert und seitens der Organisation und Personalentwicklung durch entsprechende Maßnahmen unterstützt werden.

Eine einseitige Delegation der Verantwortung für Motivation und Zufriedenheit von Beschäftigten an die agierenden Führungskräfte ist dabei unbedingt zu vermeiden. Die Auseinandersetzung mit diesbezüglichen Herausforderungen sollte gesamtorganisational und auf Ebene der obersten Leitung beginnen, die auch im Digitalisierungsprozess den Menschen in den Mittelpunkt stellt.

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Handlungsfeld 2: Personalführung + Kultur

Beschäftigtenmotivation



Auswirkungen auf Beschäftigte thematisieren

Gesamtorganisational ist sich mit den subjektiven Auswirkungen der Veränderungen der Arbeit beziehungsweise Aufgaben von Beschäftigten und Beschäftigtengruppen auseinanderzusetzen. Es ist anzuerkennen, dass sich eher monotone, durch Technologien gesteuerte Arbeitsaufgaben, aber auch Komplexitätseffekte und Techno-overload negativ auf Motivation und Arbeitszufriedenheit auswirken können. Innerhalb des digitalisierungsbezogenen Risikomanagements der Organisation muss darüber befunden werden, wie die Organisation sich und ihre Mitglieder vor langfristigen Folgen wie Fluktuation oder einer Erhöhung des Krankenstandes schützen kann und will, wie Führungskräfte hinsichtlich ihrer motivierenden Funktion unterstützt werden sollen und welche alternativen Anreize die Organisation schaffen kann, um einem möglichen Motivations- und Zufriedenheitsrückgang entgegenzuwirken.

Motivatoren ermitteln

Möglichkeiten der Beschäftigtenmotivation sind organisationsspezifisch auf verschiedenen Ebenen zu ermitteln. Die oben genannten Ausführungen verdeutlichen, wie individuell das Motivationsgeschehen ist. So können Workshops oder Großgruppenmethoden (z. B. Open-Space-Veranstaltungen) über das Personalmanagement initiiert werden, im Rahmen welcher hierarchie- und berufsgruppenübergreifend und auf kreative Art und Weise in Erfahrung gebracht werden kann, welche Maßnahmen die Motivation und Zufriedenheit der Organisationsmitglieder stärken würden. Hierbei ist davon auszugehen, dass allein die Durchführung einer derartigen Veranstaltung eine motivierende Wirkung haben kann, da Beschäftigte das Signal gesendet wird, dass man ihre persönlichen Belange innerhalb der Digitalisierung im Blick hat und dass sie als Mensch in den Mittelpunkt gesetzt werden. Innerhalb von einzelnen Teams kann angelehnt hieran im Austausch zwischen Führungskräften und Beschäftigten individueller ermittelt werden, welche Möglichkeiten zur Erhaltung oder Steigerung der Arbeitszufriedenheit bestehen und ob und wie diese zu realisieren sind. Die Ergebnisse solcher Dialoge sollten in die oben vorgeschlagene Auseinandersetzung der Gesamtorganisation mit dieser Thematik einfließen.

Personalgespräche als Motivationsdiagnose und -mittel nutzen

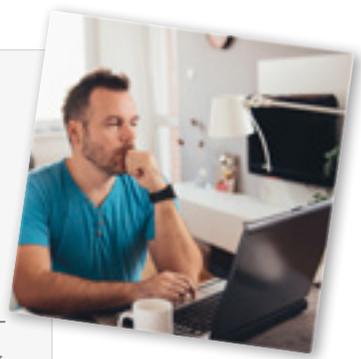
Persönliche Personalgespräche, wie sie an vielen Stellen in dieser Veröffentlichung empfohlen werden, fungieren als das zentrale Instrument mittels dessen Führungskräfte die motivationale Situation ihrer Beschäftigten im Einzelfall in Erfahrung bringen und beeinflussen können. Beschäftigte müssen sich in diesen Gesprächen als Individuum erkannt und anerkannt fühlen. Hierbei sollte es sich um von der Führungskraft selbst regelmäßig initiierte Einzelgespräche, aber auch um von der Organisation geforderte und gegebenenfalls systematische Personal(jahres)gespräche handeln, deren Struktur Themen von Zufriedenheit und Motivation vorsieht.

Führungskräfte qualifizieren und unterstützen

Im Rahmen von Führungskraftetrainings sind Führungskräfte für die Individualität von Personen und deren Bedürfnisse und der damit inhergehenden Individualität des Führungsprozesses zu sensibilisieren. Sie sollten befähigt werden, zusammen mit ihren Beschäftigten ein motivierendes Miteinander zu gestalten, statt mit Motivationsfragen auf sich allein gestellt bleiben. Über zum Beispiel die Personalentwicklung können Führungskräften Workshop-Drehbücher oder externe Moderatoren zur Verfügung gestellt werden, damit sie oben genannte Workshops mit ihren Beschäftigten durchführen können (Train-the-Trainer).

Verhaltensänderungen der Beschäftigten wahrnehmen

Führungskräfte müssen achtsam für Verhaltensveränderungen bei ihren Beschäftigten sein. Vor allem bei regelmäßigen Telearbeitern oder anderweitig mobil oder an anderen Orten der Organisation arbeitenden Beschäftigten sollten Führungskräfte bewusst auf Verhaltensänderungen (wie z. B. das Nachlassen der Kommunikationsintensität, Leistungsabfall) und Beziehungssignale achten. Bei wahrgenommenen Verhaltensveränderungen sollten Führungskräfte das persönliche Gespräch mit ihren Beschäftigten suchen und in Erfahrung bringen, ob es aktuelle Probleme gibt, die es gilt zu besprechen und zu lösen.



Mit Stärken und Schwächen umgehen

Es ist darauf zu achten, die Stärken und Schwächen der Beschäftigten zu verstehen und gegebenenfalls Freiräume zu gewähren.



5.3

Handlungsfeld 3: Qualifizierung + Lernen

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

Personalentwicklung
und
Qualifizierungskultur
im Rahmen des
digitalen Wandels

Digitale
Kompetenzen –
Soft-Skills

Digitale
Kompetenzen –
Hard- und Software

Methoden und
Formate der
Personalentwicklung
im Rahmen des
digitalen Wandels

5.3.1 Personalentwicklung und Qualifikationskultur im Rahmen des digitalen Wandels

Im Zeitalter des digitalen Wandels, wo Organisationen und dessen Belegschaft einem kontinuierlichen Lern- und Entwicklungsprozess unterliegen und sich den unterschiedlichsten Herausforderungen stellen müssen (siehe Kapitel 3.1) scheint die Bedeutung der Personalentwicklung als ein zentraler und strategischer Erfolgsfaktor von Organisation noch stärker an Bedeutung zu gewinnen. Um „Gute digitale Arbeit“ als Mitarbeitender in der täglichen Arbeit verrichten zu können und somit auch persönlich das Gefühl zu bekommen, ein wesentlicher Bestandteil eines gemeinsamen Team-, Abteilungs- und Organisationserfolges zu sein, ist eine Ausrichtung der bestehenden Personalentwicklung auch am digitalen Wandel notwendig.

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

Nur eine strategisch ausgerichtete Personalentwicklung mit dem Zweck der Entwicklung und Förderung der in einem Beschäftigten angelegten Potenziale auf Basis einer formulierten Digitalisierungsstrategie (siehe Kapitel 3.1 und 5.1) unterstützt sowohl die Beschäftigten als auch die Organisation beim digitalen Wandel. Personalentwicklung muss wieder zur Chefsache werden.

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

Diesem Wandel ist mit einem Veränderungsmanagement und mit einer systemischen Organisationsentwicklungssicht zu begegnen (siehe Kapitel 3.1).

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

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

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen:

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Handlungsfeld 3: Qualifizierung + Lernen

Personalentwicklung und Qualifikationskultur im Rahmen des digitalen Wandels

Strategische Personalentwicklung (PE) etablieren

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

Beschäftigte integrieren und Bildungsbedarfsanalysen professionalisieren

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

Gegenwärtige Personalentwicklung hinterfragen

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

Bedürfnisse von Beschäftigten verstehen und umsetzen

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

Zielklarheit herstellen

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



Methodenmix gewährleisten

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

Beispielsweise:

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

Transparente und geordnete Informationen verbreiten

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

Führungskräfte als Co-Personalentwickler etablieren

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



Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Handlungsfeld 3: Qualifizierung + Lernen

Digitale Kompetenzen – Hard- und Software

Unterstützungskultur schaffen

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

Fort- und Weiterbildung evaluieren

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

ANHANG



→
INSTRUMENTENMANUAL
Modul/Handlungsfeld (M3)
Anhang M3.1 - Seite 84



Ressourcen und Freistellungen gewährleisten

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

5.3.2 Digitale Kompetenzen – Hard- und Software

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

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

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

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

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

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

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Handlungsfeld 3: Qualifizierung + Lernen

Digitale Kompetenzen – Hard- und Software



Systematische Programmplanung

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

Systematische Bildungsbedarfsanalyse durchführen

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

Pilotprojekte realisieren und nutzen

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

Veränderungen ankündigen

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

Transfersicherndes Zeitmanagement gewährleisten

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



Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Handlungsfeld 3: Qualifizierung + Lernen

Digitale Kompetenzen – Hard- und Software

Sandwich-Prinzip etablieren

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

Selbstlernzeit ermöglichen

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

Key-User etablieren

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

In Erprobungsphasen Ergebnisdruck verringern

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



Prozess- und Systemverständnis aufbauen

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

Datensicherheit schulen

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

Digitale Hilfestellungen realisieren

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

Aktuelle Handbücher zur Verfügung stellen

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



Kolleginnen und Kollegen als digitale Mentoren oder Coaches etablieren

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

Lernzeit als Arbeitszeit anrechnen

Lernzeiten (auch Selbstlernzeiten) sind als Arbeitszeit anzurechnen.

5.3.3 Digitale Kompetenzen – Soft-Skills

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

So müssen Führungskräfte in die Lage versetzt werden, als Veränderungsmanager ihre Beschäftigten im digitalen Wandel zu begleiten, ihre Rolle als Co-Personalentwickler (siehe oben) wahrzunehmen, ihren Einfluss auf die Zufriedenheit und Gesundheit ihrer Beschäftigten geltend zu machen und ihr Führungsverhalten dauerhaft an die Gegebenheiten der sich verändernden Arbeitswelt und Beschäftigtenbedürfnisse anzupassen (siehe Kapitel 5.2 und 5.4).

Beschäftigte wiederum müssen dahingehend unterstützt werden, den Wandel für sich gestalten zu können und sich darin anzupassen. Die steigende Komplexität und Vernetzung der Arbeitswelt, aber auch die höhere Zeit- und Ortsflexibilität sowie weitere digitalisierungsbedingte Herausforderungen und Belastungen stellen Beschäftigten vor die Herausforderung, vermehrt eigenverantwortlich zu agieren. Hierfür benötigen sie zentrale Kompetenzen in Selbstorganisation, Kommunikation (siehe Kapitel 5.5) und Gesundheit sowie ein hohes Maß an psychologischem Empowerment (siehe Kapitel 5.4). Hier sind Organisationen gefragt, mittels entsprechender Angebote der Personalentwicklung (und/oder des Betrieblichen Gesundheitsmanagements) ihre Mitglieder im Aufbau der gefragten Kompetenzen zu fördern, um deren Leistungsfähigkeit, Wohlbefinden und Gesundheit bis ins hohe Alter aufrecht zu erhalten und Gute Arbeit zu gewährleisten.

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen:



Akzeptanz für nicht-fachliche Fortbildungen fördern

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

Bildungsbedarfsanalyse

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

Awareness herstellen

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

Lernen lernen fördern

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



Schnittstelle zum Gesundheitsmanagement/Arbeitsschutz sicherstellen

Qualifizierungsangebote, die die zentrale Personalentwicklung plant und anbietet, sind teilweise nicht trennscharf von Angeboten des Betrieblichen Gesundheitsmanagements oder des Arbeitsschutzes abzugrenzen (siehe Kapitel 5.4). Hier ist auf eine Schnittstellenkoordination zu achten und es empfehlen sich gemeinsame Bedarfserhebungen. Empfohlene Qualifizierungsangebote für Führungskräfte und Beschäftigte zum Thema Gesundheit siehe Kapitel 5.4.

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Handlungsfeld 3: Qualifizierung + Lernen

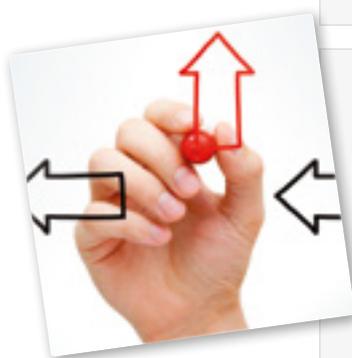
Methoden und Formate der Personalentwicklung im Rahmen des digitalen Wandels

Kommunikation und Mediennutzung qualifizieren

Soziale Kompetenzen, die der Umgang mit neuen Technologien selbst erfordert (z. B. virtuelle Kommunikation/Medi-
enkompetenz), sind ebenfalls bei der Planung von Personalentwicklungsmaßnahmen zu berücksichtigen (siehe Kapitel 5.5).

Angebote für Teams gewährleisten

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



Kooperationsfähigkeit schulen

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

5.3.4 Methoden und Formate der Personalentwicklung im Rahmen des digitalen Wandels

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

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

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

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen:

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Handlungsfeld 3: Qualifizierung + Lernen

Methoden und Formate der Personalentwicklung im Rahmen des digitalen Wandels

Mobiles Lernen ermöglichen

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

Flipped Classroom nutzen

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

Blended Learning nutzen

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

Weitere themenspezifische Hybridformate anbieten

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

Präsenz-Trainings nicht vernachlässigen

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

Kurz-Formate anbieten

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



Trainings vor Ort

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

Lernen in kleinen Gruppen ermöglichen

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

Digitale Assistenzsysteme nutzen

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

Webbasierte Tutorials nutzen

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

Selbstlernen unterstützen

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

Bibliothek zur Verfügung stellen

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

Praxisnähe gewährleisten

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



Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Handlungsfeld 3: Qualifizierung + Lernen

Methoden und Formate der Personalentwicklung im Rahmen des digitalen Wandels



Entwicklung im Team fördern

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

Überschulung vermeiden

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

Intervision, Supervision und Kollegiale Beratung einführen

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

Formate und Methoden evaluieren

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



5.4

Handlungsfeld 4: Gesundheit + Zufriedenheit

Innerhalb des Kapitels 5.4 werden folgende, gesundheitsrelevante und die Zufriedenheit beeinflussende Aspekte betrachtet:

Betriebliches
Gesundheitsma-
nagement (BGM)
im Rahmen der
Digitalisierung

Work-Life-Blending
(Entgrenzung)

ständige
Erreichbarkeit

Telearbeit

Gesundheits-
kompetenz

psychologisches
Empowerment

5.4.1 Betriebliches Gesundheitsmanagement im Rahmen der Digitalisierung

Im Zuge des digitalen Wandels bedarf es aufgrund der möglichen Auswirkungen der Digitalisierung auf die Gesundheit der Führungskräfte und Beschäftigten einer stärkeren Fokussierung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements auf diesen Zusammenhang. Da die wissenschaftliche Datenlage zu diesen Auswirkungen jedoch keine verallgemeinerbaren Handlungsnotwendigkeiten im Sinne von konkreten Maßnahmen oder Angeboten, die eine Organisation im Zuge der digitalen Transformation anbieten sollte, impliziert, stehen die verantwortlichen Akteure für das BGM vor der zentralen Aufgabe, diese Auswirkungen individuell zu ermitteln und für die Gestaltung des BGM zu nutzen. Ein wirksames Betriebliches Gesundheitsmanagement im digitalen Zeitalter setzt andererseits eine bestimmte Struktur- und Prozessqualität innerhalb des BGM selbst voraus, damit es seine Ziele erreicht. Schwerpunkt dieses Kapitels sind dem zufolge Handlungsempfehlungen zu Strukturen und Arbeitsweisen des BGM.

Unabhängig davon, wie umfangreich (personelle) Ressourcen innerhalb eines BGM zur Verfügung stehen, sind in Abstimmung mit der obersten Leitung der Organisation mittel- und langfristige Ziele für das BGM zu definieren, um allen Bestrebungen und Aktivitäten einen Rahmen zu bieten und um zu vermeiden, dass konkrete Angebote für die Zielgruppen (Führungskräfte und Beschäftigte) ohne jeglichen Faktenbezug mittels Insellösungen einzelner engagierter Funktionsträger oder Organisationsbereiche erfolgen. Ein Ziel wird im Zuge der digitalen Transformation schwerpunktmäßig sein, die gesundheitsbezogenen negativen Auswirkungen dieser, auf Führungskräfte und Beschäftigte, zu analysieren und mittels geeigneter Maßnahmen zu reduzieren. Prioritäres Bestreben des BGM muss dabei sein, Maßnahmen, Angebote und sonstige Aktivitäten in höchstem Maße bedarfsorientiert zu planen, statt diese ohne eine vorangegangene Analyse unabhängig von tatsächlich ermittelten oder von Führungskräften und Beschäftigten geäußerten Notwendigkeiten oder Bedürfnissen zu realisieren.

Letzteres ist gleichermaßen für Entscheidende und Akteure aus dem BGM, die häufig eine unzureichende Inanspruchnahme trotz aufwendiger und kostspieliger Programme oder Einzelmaßnahmen beklagen, als auch für Führungskräfte und Beschäftigte mit hoher Frustration verbunden, die sich hiervon nicht angesprochen fühlen, jedoch wahrnehmen, dass hierfür viel investiert wird. Angelehnt an die Idee einer Bildungsbedarfsanalyse als Baustein einer professionellen Personalentwicklung sollte das BGM einer Organisation somit auf Basis einer spezifischen Analyse seine Maßnahmen, Angebote und Aktivitäten ableiten. Diese organisationsinterne Analyse wird ferner der Tatsache gerecht, dass in keiner Weise von allgemeingültigen Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Gesundheit von Führungskräften und Beschäftigten ausgegangen werden kann, die die Empfehlung bestimmter Angebote leichthin rechtfertigen würde.

Mittels zum Beispiel Arbeitsplatzbeurteilungen hinsichtlich physischer und psychischer Gefährdungen (welche ohnehin gesetzlich gefordert sind), Kennzahlen, Befragungen, Interviews, Workshops und der Nutzung von Personaljahresgesprächen zur Belastungs- und Bedarfsanalyse können die Akteure des BGM erfassen, ob und wie sich die Digitalisierung auf die Führungskräfte und Beschäftigte allgemein und auf bestimmte Beschäftigtengruppen, Abteilungen, Berufsgruppen oder Funktionen im speziellen auswirkt, um folglich gezielt zentrale Angebote und Maßnahmen abzuleiten und zu realisieren.

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Handlungsfeld 4: Gesundheit + Zufriedenheit

Betriebliches Gesundheitsmanagement im Rahmen der Digitalisierung

Diese Analysen haben Ergebnisse und Erkenntnisse aus veröffentlichten Studien, diskutierten Trends und Expertenmeinungen zu Auswirkungen der Arbeit 4.0/Digitalisierung auf Gesundheit und Zufriedenheit zu berücksichtigen, um sie hinsichtlich der Relevanz für das eigene Unternehmen zu prüfen. Häufig wird beispielsweise in der Literatur dargestellt, dass eher ältere Beschäftigte digitalisierungsbedingt belastet zu sein scheinen, sodass Maßnahmen zur Berücksichtigung der Bedürfnisse älterer Menschen einen hohen Stellenwert in der öffentlichen Debatte um Gesundheit am Arbeitsplatz haben. Welche Maßnahmen sich jedoch für eine Organisation ergeben, um die eigenen (älteren) Beschäftigten bis ins hohe Alter geistig und körperlich gesund zu halten, ergibt sich weniger aus der Literatur oder anderweitigen Veröffentlichungen als aus der unmittelbaren internen Beschäftigung mit den betreffenden Beschäftigten und (ihren Führungskräften), ihren objektiven und subjektiven Belastungen und ermittelten Bedürfnissen und Möglichkeiten. Neben zentralen Aktivitäten und einer breiten Palette von zum Beispiel Trainings/Seminaren, Kursen, Beratungen, Aktionen werden zunehmend dezentrale und aufsuchende Maßnahmen und Formate relevant, im Rahmen derer die Zielgruppen des BGM selbst gesundheitsbezogenen Aufgaben und Aktivitäten nachgehen. Insbesondere:

- > abteilungsinterne Aktivitäten (im Rahmen derer Führungskräfte in der direkten Auseinandersetzung mit ihren Beschäftigten gesundheitsrelevante Themen bearbeiten)
- > die Berücksichtigung von Gesundheitsthemen innerhalb von Personalgesprächen
- > der Einsatz von Gesundheitsbotschaftern und Multiplikatoren für aufsuchende Angebote (z. B. Gymnastik- oder Entspannungsübungen)
- > interdisziplinäre Arbeitsgruppen und Qualitätszirkel (angelehnt an Konzepte aus dem Qualitätsmanagement, die darauf vertrauen, dass die Akteure einer Abteilung oder Organisation selbstorganisiert und eigenverantwortlich einen gesundheitsbezogenen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (mit)realisieren können)

Statt eines Konsumierens von Angeboten kann die eigenverantwortliche Er- und Bearbeitung von Gesundheitsthemen durch die Akteure helfen, der Individualität von Bedarfen und Bedürfnissen gerecht zu werden. Gleichmaßen werden hierdurch Führungskräfte und Beschäftigte unterstützt, Verantwortung für die eigene Gesundheit beziehungsweise die Gesundheit von unterstellten Beschäftigten zu übernehmen und eine gesundheitsförderliche Kultur mit hohem Durchdringungsgrad zu gestalten. Hier kann wiederum das zentrale BGM ansetzen, um diese Aktivitäten beziehungsweise die Führungskräfte und Beschäftigten zu unterstützen und Hilfe zur Selbsthilfe anbieten (z. B. Train-the-Trainer-Konzepte, Konzeption von Workshops, administrative Unterstützung). Da das BGM insgesamt von wachsender Bedeutung ist und Organisationen immer häufiger bereit sind, hierfür Ressourcen in nicht unerheblichem Ausmaß zur Verfügung zu stellen, stellt sich neben der bedarfsorientierten Planung von Angeboten und Maßnahmen berechtigterweise auch die Frage nach der Wirksamkeit und des Nutzens. Darum gilt es, qualitative und quantitative Ergebnisse hierzu im Sinne eines Berichtswesens zu generieren und zu bewerten, um sich der Wirksamkeit und des Nutzens des BGM gewiss zu sein, dies intern zu kommunizieren und weitere Verbesserungen ableiten zu können. Für Organisationen, die über kein zentrales BGM und/oder personelle Ressourcen eigens für gesundheitsbezogene Belange verfügen, gilt es Alternativen zu schaffen, mittels derer auf Basis der gegebenen organisationalen Strukturen dennoch gesundheitsrelevante Fragestellungen bearbeitet und die gesetzlichen Mindestverpflichtungen (ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung) realisiert werden können. Hierzu eignen sich vorrangig oben genannte dezentrale Aktivitäten durch Führungskräfte und Beschäftigte, denen hierfür insbesondere der zeitliche Raum zur Verfügung gestellt werden muss.

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen:

BGM-Politik und -Ziele definieren

Die übergeordneten Leitgedanken und Ziele des BGM sollten in Abstimmung mit der obersten Leitung, Akteuren des BGM, der betrieblichen Interessenvertretungen und gegebenenfalls weiteren Beteiligten definiert und kommuniziert werden.

Bedarfsanalysen durchführen

Angebote des BGM sind auf Basis von Analyseverfahren und Bedarfserhebungen zu planen und zu realisieren. Die subjektiven und objektiven Auswirkungen der Arbeit 4.0/Digitalisierung auf die Gesundheit und Zufriedenheit von Führungskräften und Beschäftigten in der Organisation sind zu ermitteln.

Zielgruppen integrieren

Handlungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten, die richtigen Angebote, Trainings/Seminare oder ähnliches zu identifizieren bedeutet, diejenigen in die Planung einzubeziehen, die hierfür die Zielgruppe sind, das heißt die Führungskräfte und Beschäftigten selbst.

Analyseverfahren wählen

Als Analyseverfahren eignen sich beispielsweise Instrumente zur Gefährdungsanalyse, wie sie das Arbeitsschutzgesetz hinsichtlich physischer und psychischer Gefährdungen oder Belastungen fordert, Befragungen, Interviews, Workshops, Gesundheitszirkel, Aussagen aus Personaljahresgesprächen, die an das BGM weitergeleitet werden können, das betriebliche Vorschlagswesen und interne Audits

Studienergebnisse prüfen

Ergänzend zu nutzen sind Erkenntnisse aus wissenschaftlichen Studien, Veröffentlichungen und Expertenmeinungen, die in der eigenen Organisation auf Relevanz und hinsichtlich möglicher Implikationen zu untersuchen sind, um hieraus gegebenenfalls Maßnahmen abzuleiten.

Zentrale Maßnahmen planen und durchführen

Zentrale Angebote, Programme und Maßnahmen des BGM wie z. B. Seminare, Kurse, Trainings oder Vorträge sind auf Basis der oben genannten Empfehlungen zur Bedarfsermittlung/Analyse zu planen.



Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Handlungsfeld 4: Gesundheit + Zufriedenheit

Betriebliches Gesundheitsmanagement im Rahmen der Digitalisierung

Dezentrale Maßnahmen planen und durchführen

Das BGM und die oberste Leitungsebene sollten dezentrale Formate wie Workshops, Arbeitsgruppen oder Qualitätszirkel anregen und unterstützen, um die Zielgruppen in die Verantwortung für Gesunderhaltung zu nehmen, einen hohen Durchdringungsgrad zu erzielen und der Individualität von gesundheitsbezogenen Themen gerecht zu werden.

BGM und Führungsverantwortung

Ein zentrales Betriebliches Gesundheitsmanagement darf Führungskräfte und Beschäftigte nicht von ihrer gesundheitsbezogenen Verantwortung entbinden.

Dezentrale Funktionsträger etablieren

Hilfreich ist es ferner, Beschäftigte auf freiwilliger Basis mit bestimmten Gesundheitsfunktionen zu beauftragen. Beispielsweise können Gesundheitsbotschafter, die innerhalb des Unternehmens auf Gesundheitsthemen und -maßnahmen aufmerksam machen und Beschäftigten direkt ansprechen, oder Bewegungsmultiplikatoren für bewegte Pausen installiert werden.

Train-the-Trainer-Formate anbieten

Das BGM kann über Train-the-Trainer-Formate oder die Zurverfügungstellung von Ablaufplänen für Workshops Führungskräfte, Arbeitsgruppen oder Qualitätszirkel unterstützen, dezentral, selbstverantwortlich und -organisiert (z. B. abteilungsinterne gesundheitsrelevante) Themen zu identifizieren und zu bearbeiten.

Format-Mix anbieten

Für die Umsetzung von Angeboten empfiehlt sich ein Mix der Formate und Methoden. Beispiele hierfür sind: Bewegungs- und Entspannungskurse, Aktionen und Aktionstage mit einem bestimmten Schwerpunkt oder Motto, Präventionsmaßnahmen, ernährungsbezogene Angebote (bei Vorhandensein einer Kantine), Beratungsangebote und Sprechstunden (z. B. von Betriebspsychologen), Seminare (z. B. „Resilienz und Gesundheit“) und Trainings (z. B. „Gesundes Führen für Führungskräfte“), der Einsatz eines Betriebsarztes und/oder Psychologen, ein Betriebliches Wiedereingliederungsmanagement und Arbeitsschutz.



Kompetenzen und Ressourcen bereitstellen

Führungskräften, Teams, Arbeitsgruppen, Qualitätszirkeln oder ähnlichen, die sich dezentral, selbstverantwortlich und -organisiert mit gesundheitsrelevanten Themen auseinandersetzen und Lösungen für das eigene Team/die eigene Abteilung erarbeiten, sind entsprechende (zeitliche) Ressourcen für diese Arbeit (gegebenenfalls auch Kompetenzen) zu gewährleisten, um Veränderungen anzustoßen oder umzusetzen und um ihre Ergebnisse oder Ideen an geeigneter Stelle im zentralen Betrieblichen Gesundheitsmanagement oder in der obersten Leitung präsentieren zu können.

Maßnahmen für spezifische Zielgruppen initiieren

Bei der Bedarfsanalyse und Planung von Maßnahmen und Aktivitäten ist zu prüfen, ob und inwieweit für bestimmte Zielgruppen spezifische Bedarfe und Notwendigkeiten bestehen.

Z. B. für folgende Zielgruppen:

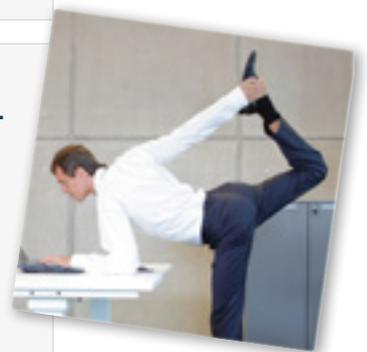
- > Führungskräfte
- > ältere Beschäftigte
- > Beschäftigte mit Migrationshintergrund
- > Auszubildende
- > Beschäftigte mit körperlichen, sensorischen oder anderen Einschränkungen
- > Teilzeitkräften
- > Teleworkern

Maßnahmen bei zeit- und ortsunabhängiger Arbeit anbieten

Durch den Zuwachs an zeit- und ortsunabhängiger Arbeit sind Möglichkeiten zu ermitteln und zu realisieren, die auch die Beschäftigten erreichen, die nicht innerhalb der Organisation erreicht werden können. Hier ist z. B. zu prüfen, ob und inwieweit digitale Angebote wie Gesundheits-Apps, Gesundheitsportale, E-Learning-Plattformen oder andere Formen der digitalen Gesundheitskommunikation angebracht und gewünscht sind. Empfehlenswert sind auch externe Kooperationen mit beispielsweise Fitnessstudios, die Beschäftigten in wohnortnahe und zu flexiblen Öffnungszeiten (statt Kurse in der Organisation innerhalb der Arbeitszeit) günstige Mitgliedschaften ermöglichen.

Aufsuchende Gesundheitsförderung planen

Um den Durchdringungsgrad und die Wirksamkeit von Maßnahmen und Angeboten des BGM zu erhöhen, eignen sich aufsuchende Maßnahmen, die direkt am Arbeitsort der Beschäftigten stattfinden, wie z. B. über interne Multiplikatoren durchgeführte Gymnastik- oder Entspannungsübungen.



Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Handlungsfeld 4: Gesundheit + Zufriedenheit

Betriebliches Gesundheitsmanagement im Rahmen der Digitalisierung

Ort und Zeit beachten

Angebote sollten nahe am Arbeitsplatz stattfinden und niedrigschwellig sowie zeitsparend sein, damit sie von Führungskräften und Beschäftigten wahrgenommen werden können und wollen.

Kennzahlen nutzen

Als Kennzahlen eignen sich Teilnehmendequoten, Teilnehmendebeurteilungen im Anschluss an eine Maßnahme, Beschäftigtenbefragungen mit spezifischen Items zum internen BGM, institutionalisierte Feedbackroutinen (z. B. über das Intranet) in Richtung der Akteure des BGM (z. B. Vorschlagswesen BGM), Kennzahlen der Gesundheitskommunikation (Klickzahlen, Druckauflagen) aber auch harte Kennzahlen aus dem Personalmanagement wie beispielsweise die Fehlzeitenquote oder Kennzahlen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements.

Geeignete Räumlichkeiten und Ausstattung bereitstellen

Für organisationsinterne Maßnahmen sind geeignete räumliche Rahmenbedingungen sowie eine geeignete Ausstattung vorzuhalten. Gemeint sind z. B. Seminarräume, attraktive Übungsräume, Sportgeräte, Duscmöglichkeiten.

Schnittstellen integrieren

Strukturell ist darauf zu achten, das BGM mit relevanten Schnittstellen innerhalb der Organisation zu vernetzen. Mögliche Schnittstellenpartner sind Akteure aus dem Arbeitsschutz, dem Personalmanagement, insbesondere der Personalentwicklung, gegebenenfalls dem Qualitätsmanagement, der Unternehmenskommunikation und der betrieblichen Interessenvertretungen. Es gilt, Synergieoptionen zu prüfen und gegenseitige Information sowie regelhafte Kommunikationsstrukturen aufzubauen, um Insellösungen zu vermeiden.

Erfolgskontrolle des BGM etablieren

Im Sinne des Managementregelkreises (Plan, Do, Check, Act) ist der Erfolg des BGM anhand von Kennzahlen und Fakten zu erheben, zu kommunizieren und für die weitere Verbesserung des BGM zu nutzen.



Alternativen für Organisationen ohne zentrales BGM entwickeln

Kleine und mittlere Organisationen, die nicht über personelle Ressourcen für ein zentrales BGM verfügen, stehen in der Pflicht, Alternativen zu entwickeln, wie die oberste Leitung mit ihren Führungskräften und Beschäftigten ihrer gesundheitsbezogenen Verantwortung nachkommt. Eine ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung gemäß Arbeitsschutzgesetz ist unumgänglich. Ferner sind die oben genannten dezentralen selbstorganisierten Workshops/ Gesundheitszirkel (z. B. auf Abteilungs- oder Teamebene) mit entsprechenden Feedbackschleifen in die oberste Leitungsebene oder die Nutzung von Personalgesprächen geeignete Möglichkeiten, sich ressourcensparend gesundheitsrelevanten Fragestellungen zu widmen und Verbesserungen, Lösungen oder Maßnahmen zu generieren und umsetzen zu können. Gegebenenfalls empfiehlt sich hier auch die Beauftragung von externen Dienstleistern zur Unterstützung von Maßnahmen (z. B. Workshop-Moderation, Gesundheitsberatung).

5.4.2 Work-Life-Blending (Entgrenzung)

Die strikte Trennung von Arbeits- und Privatleben wird im Rahmen der digitalen Transformation weiter abnehmen. Mobiles, zeit- und ortsflexibles Arbeiten führen zunehmend zu einem Work-Life-Blending, dem fließenden Übergang beziehungsweise die Vermischung von Arbeits- und Privatleben, ermöglicht durch neue Technologien und dem Wunsch selbstbestimmt agieren zu können. Beschäftigte arbeiten abends oder am Wochenende am Arbeitsplatz oder im Home-Office. Als Ausgleich hierfür können beispielsweise private Angelegenheiten in der Arbeitszeit erledigt werden.

Die Zunahme der Flexibilität befriedigt Bedürfnisse nach Selbstbestimmung und Autonomie und kann die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben fördern. Zu den Faktoren, die das psychologische Empowerment (siehe unten) von Beschäftigten fördern, gehören Einfluss und Selbstbestimmung (Spreitzer 1995) und Schermuly (2016) schlägt hierzu explizit Arbeitszeitautonomie vor. Andererseits jedoch kann hieraus ein Risiko für die Zufriedenheit und Gesundheit von Beschäftigten ausgehen. Tarafdar et al. (2007) sprechen in diesem Zusammenhang von Techno-invasion, das heißt der Invasion der Freizeit durch die Technologie, als eine Form von Technostress.

Eine repräsentative Befragung von 623 Beschäftigten von Talents & Trends, der Talent- und Karriereberatung von Rundstedt (2015) zeigt zudem, dass Arbeitnehmende der zunehmenden Verschmelzung kritisch gegenüberstehen. 64 Prozent der Befragten sehen nur durch eine strikte Trennung von Arbeit und Freizeit die Möglichkeit, keinen der beiden Bereiche zu vernachlässigen.

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Handlungsfeld 4: Gesundheit + Zufriedenheit

Work-Life-Blending (Entgrenzung)

69 Prozent sehen die Gefahr, dass bei einer zunehmenden Verschmelzung das Privatleben zugunsten der Arbeit leidet. 41 Prozent berichten ferner, durch Work-Life-Blending bereits regelmäßig Überstunden zu machen. 73 Prozent befürchten, dass es die Verschmelzung von Arbeit und Freizeit schwieriger macht, von der Arbeit abschalten zu können, wodurch gesundheitliche Probleme entstehen könnten. Allerdings sehen 41 Prozent auch die Vorteile des Work-Life-Blendings wie zum Beispiel die flexiblere Zeiteinteilung und damit die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und 30 Prozent sehen die Verschmelzung grundsätzlich als nicht schädlich an, da beide Seiten für sie zum Leben dazu gehören und die persönliche Erfüllung voranbringen.

Scholz (2016) fordert in dem Online-Magazin „**manager magazin online**“ insgesamt einen kritischeren Umgang mit „**Lobgesang der Protagonisten unserer neuen Arbeitswelt**“ und postuliert, dass der psychologische Vertrag, der mit Work-Life-Blending einherginge, lediglich bei einer kleinen Gruppe von Mitarbeitenden eine Zukunft habe, und nur, wenn das Blending tatsächlich in beide Richtungen funktioniere. Stattdessen schlägt er vor, mit WorkLife-Separation, also einer klaren Trennung zwischen Privat- und Berufsleben, einen gegenläufigen Trend einzuschlagen, um Abschalten und Regenerieren zu ermöglichen. Voraussetzung hierfür seien unter anderem (wieder) klare Arbeitszeitstrukturen. Hier wiederum besteht das Risiko, dass Beschäftigte sich durch die Organisation begrenzt oder bevormundet fühlen.

Organisationen stehen somit vor der Herausforderung und in der Verantwortung, auf Basis der genannten Chancen und Risiken Gute digitale Arbeit so zu gestalten, dass die Potenziale der Work-Life-Verschmelzung aus Sicht aller Akteure optimal ausgeschöpft werden können. Vor allem der Gefahr einer einseitigen Ausschöpfung dieses Potenzials in dem Sinne, dass das Privatleben zu Gunsten der Arbeit leidet, das Blending somit einseitig erfolgt, muss vorgebeugt und die Beschäftigten vor Fremd- oder Selbstausbeutung geschützt werden.

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen:

Work-Life-Blending versus Work-Life-Separation auf Ebene der obersten Leitung thematisieren

Die oberste Leitung muss innerhalb der Festlegung der eigenen Digitalisierungsstrategie, gemäß des in Kapitel 3.1 und 5.1 geforderten systemischen Organisationsverständnisses, sowie bei allen Bemühungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben eine kritische Debatte zu Vor- und Nachteilen sowie zu Möglichkeiten und Grenzen einer Verschmelzung führen. Work-Life-Blending muss durch das erklärte Ziel, die Vereinbarkeit zu fördern, stattfinden.

Interessenvertretung einbeziehen

Diese Debatte muss unter Einbeziehung der betrieblichen Interessenvertretungen erfolgen.

Vorteile eines Work-Life-Blendings prüfen

Als Vorteile sind nach Reinsprecht (2016) zu nennen: (1) ein höherer Grad an Autonomie und damit verbundene positive Effekte auf die Motivation, (2) eine gelingende Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, (3) der Fokus auf Arbeitsergebnisse, statt auf Präsenzzeiten, (3) die Möglichkeit, Privatangelegenheiten zu regeln, ohne dafür Urlaub nehmen zu müssen, (4) kein unproduktives Absitzen von Arbeitszeiten, (4) das effektive und effiziente Nutzen von produktiven Phasen, wann und wo diese entstehen, (5) die Erfüllung des möglichen Wunsches junger und hochqualifizierter Arbeitnehmender, das Berufliche ins Privatleben und andersrum zu integrieren.

Nachteile eines Work-Life-Blendings prüfen

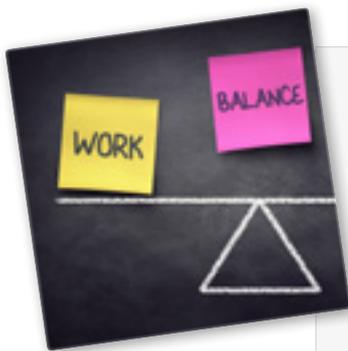
Als Nachteile sind nach Reinsprecht (2016) zu nennen: (1) die Gefahr gesundheitlicher Probleme, wenn man nicht mehr richtig von der Arbeit abschalten kann, (2) die Gefahr, dass die Arbeit tendenziell zu Lasten des Privatlebens einen zu großen Anteil einnimmt, (3) die Gefahr der unkontrollierten Selbstaussbeutung, (4) die Belastung privater Beziehungen, (5) die Möglichkeit, dass ein Vorgesetzter es nicht wirklich erlaubt, wenn der Beschäftigte private Belange während der Arbeitszeit regelt, (6) die mögliche Verunsicherung gerade von Beschäftigten im mittleren bis höheren Lebensalter.



Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Handlungsfeld 4: Gesundheit + Zufriedenheit

Work-Life-Blending (Entgrenzung)



Beschäftigtenbedürfnisse erheben und berücksichtigen

Der Wunsch nach mehr Selbstbestimmung und Autonomie steht dem Wunsch nach klaren Grenzen zwischen Beruf und Privatleben gegenüber. Hier unterscheiden sich Beschäftigte hinsichtlich ihrer Bedürfnisse. Gleichzeitig können Bedürfnisse sich ändern, weil sich Lebensumstände oder das Belastungsempfinden verändern können. Anzuerkennen ist die regelmäßige Erhebung von Beschäftigtenbedürfnissen und die Nutzung dieser Erhebung zur Arbeitsgestaltung, wo es möglich ist. Es ist dringend davor zu warnen, allen Beschäftigten den Wunsch nach mehr Autonomie und Flexibilität ungeprüft zuzuschreiben beziehungsweise davon auszugehen, dass dieser Wunsch vorrangig durch zum Beispiel Vertrauensarbeitszeit zu erfüllen ist.

Beidseitiges Blending sicherstellen

Wenn Work-Life-Blending z. B. aufgrund von Vertrauensarbeitszeit besteht, muss seitens der Organisation und der Führungskräfte sichergestellt werden, dass dieses Blending in beide Richtungen garantiert ist. Beschäftigte müssen mitunter zunächst lernen, Autonomie und Freiheitsgrade tatsächlich in Anspruch zu nehmen. Sie dürfen kein schlechtes Gewissen bekommen, wenn sie während der Arbeit Zeit für Privatangelegenheiten investieren oder ihre Mittagspause ausdehnen. Hier müssen Führungskräfte verbal und nonverbal erlauben und ermutigen.

Führungskräfte sensibilisieren und trainieren

Führungskräfte sind für die Gefahren von Work-Life-Blending zu sensibilisieren. Sie benötigen Fingerspitzengefühl, um eine eventuelle Tendenz zur Selbstausschöpfung bei einem Beschäftigten zu erkennen und dem entgegenwirken zu können. Und sie benötigen einen selbstkritischen Blick auf sich selbst, um eine Fremdausschöpfung durch ihr eigenes Handeln zu unterbinden.

Beschäftigte sensibilisieren und trainieren

Beschäftigte, die von einer Verschmelzung von Beruf und Privatleben betroffen sind, sind z. B. über Angebote des Betrieblichen Gesundheitsmanagements für mögliche (Langzeit-) Folgen zu sensibilisieren und hinsichtlich relevanter Kompetenzen zu schulen. Innerhalb von Trainings können Kompetenzen erworben werden, die es ihnen ermöglichen, sich nicht zu entgrenzen und auszubeuten. Beschäftigte müssen lernen, Grenzen zu setzen und „Nein zu sagen“. Unkontrolliertes Arbeiten ist zu vermeiden. Hierzu ist Achtsamkeit von Nöten, um zu erkennen, wann dies angezeigt ist. Zu vermeiden ist eine subjektive Abwärtsspirale, die entstehen kann, wenn Beschäftigte sich in kleinen Schritten (aber dafür zunehmend mehr) entgrenzen, da sie mehr und mehr das Gefühl von Kontrolle verlieren.

Gesicherte Ruhezeiten gewährleisten

Organisationen und Führungskräfte müssen angemessene Ausgleichsphasen garantieren, innerhalb derer umfassend von der Arbeit Abstand geworden werden kann. Hier können zum Beispiel Arbeitszeitkonten oder das Angebot von Sabbaticals hilfreich sein. Beschäftigte sollten ermutigt werden, längere Urlaube (beispielsweise zwei oder drei Wochen) zu nehmen. Allerdings sollten strikte Ruhezeiten auch außerhalb von längeren Auszeiten oder Urlauben im Alltag gewährleistet werden. (Siehe hierzu auch die Empfehlungen zum Thema ständige Erreichbarkeit unten.)

Arbeitszeiten erfassen

Wer immer und überall arbeiten kann, läuft Gefahr, unkontrolliert und nicht gemäß des Arbeitszeitgesetzes zu arbeiten. Jede Möglichkeit von Arbeitszeiterfassung ist darum seitens der Organisation zu prüfen und zu realisieren.

Alternative Arbeitszeitmodelle anbieten

Zu prüfen ist, welche alternativen Arbeitszeitmodelle dem Bedürfnis nach Flexibilität und Autonomie gerecht werden, ohne ein Work-Life-Blending zur Folge zu haben.

Work-Life-Separation

Zu prüfen ist, ob und in welchem Ausmaß oder für welche Beschäftigtengruppen eine (möglichst) vollständige Work-Life-Separation das erklärte Ziel sein kann. Hierfür sind entsprechende Vorkehrungen zu treffen (z. B. das Belassen von mobilen Geräten am Arbeitsort, kein Serverzugriff von extern, ein striktes Erreichbarkeitsmanagement).



Beschäftigte in den Dialog bringen und beteiligen

Empfehlenswert sind abteilungs- und berufsgruppenübergreifende Workshops, im Rahmen derer Beschäftigte miteinander reflektieren, welche Chancen und Risiken sie sehen und welche Vor- und Nachteile sie selbst in Bezug auf die Verschmelzung von Arbeit und Privatleben erleben. Ergebnisse hierzu können in der oberen Leitung, im Betrieblichen Gesundheitsmanagement oder im Personalmanagement zur Ableitung von gestalterischen Maßnahmen genutzt werden.

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Handlungsfeld 4: Gesundheit + Zufriedenheit

Ständige Erreichbarkeit



Work-Life-Blending im Personalgespräch thematisieren

Führungskräfte haben sich individuell mit jedem einzelnen Beschäftigten hinsichtlich Work-Life-Blending auseinanderzusetzen, um den verschiedenen Bedürfnissen und Verhaltensstrategien ihrer Beschäftigten in diesem Zusammenhang gerecht zu werden. Möglichkeiten und Grenzen müssen mittels eines expliziten Erwartungsmanagements gemeinsam ausgelotet, vereinbart und regelmäßig evaluiert werden.

Work-Life-Blending-induzierte Belastungen erheben

Im Rahmen der gesetzlich geforderten ganzheitlichen Gefährdungsanalyse sollten Seitens des Arbeitsschutzes vorhandene Belastungen und Gefahren durch Work-Life-Blending, Entgrenzung, ständige Erreichbarkeit und ähnliches ermittelt werden.

Erreichbarkeit regeln

Siehe hierzu untenstehende Handlungsempfehlungen zum Thema ständige Erreichbarkeit



5.4.3 Ständige Erreichbarkeit

Die Auseinandersetzung zum Work-Life-Blending kommt um den viel diskutierten Aspekt der ständigen Erreichbarkeit und ihrer möglichen Folgen nicht umhin. Zahlreiche Befragungen weisen darauf hin, dass ein erheblicher Teil der Beschäftigten auch in ihrer Freizeit berufliche Anfragen beantwortet und sich hierdurch belastet fühlt. Die Studienlage insgesamt zeigt jedoch sehr heterogene Ergebnisse.

Eine Umfrage des Kölner Markt- und Organisationsforschungsinstituts YouGov (2016), für die 506 Berufstätige befragt wurden, ergab beispielsweise, dass nur 26 Prozent der Befragten niemals außerhalb der Arbeitszeit berufliche Telefonate führen oder E-Mails beantworten. 27 Prozent tun dies „selten“, 31 Prozent „manchmal“ und 14 Prozent gar „ständig“. In Bezug auf das Belastungserleben gaben 43 Prozent an, dass Kommunikationstechnologien keinen Einfluss auf den empfundenen arbeitsbezogenen Stress haben, 30 Prozent erleben ihre Arbeit dadurch als stressiger und 20 Prozent empfinden eine Stressreduktion.

46 Prozent der von der Techniker Krankenkasse im Rahmen der Stressstudie 2016 befragten Berufstätigen, die laut Arbeitsvertrag 41 und mehr Wochenstunden arbeiten, gaben an, ihre Arbeit erfordere in ihrer Freizeit erreichbar zu sein. Gleichzeitig zeigt die Studie auch, dass sich zwei Drittel der ständig erreichbaren Befragten genau hierdurch gestresst fühlen und ein Drittel hierin keinen Stressfaktor sieht. Die Autoren der Studie postulieren demnach, dass Stress keine zwangsläufige Folge der ständigen Erreichbarkeit sei. Wertschätzung der Erreichbarkeit an Stelle von Erwartungen wird hier als möglicher Schutzfaktor genannt (Techniker Krankenkasse 2016).

Gesundheitliche Beeinträchtigungen durch ständige Erreichbarkeit wurden in einer Befragung der Initiative Gesundheit und Arbeit (2016) deutlich. Die Befragten gaben Schlafstörungen, Unruhe, fehlendes Abschalten oder Dauerstress an. Dies gelte in besonderem Maße für Befragte, die keine festen Arbeitszeiten hatten.

Da derartige Befragungen meist ausschließ das subjektive Erleben von Berufstätigen erheben, stellt sich die Frage, ob und inwieweit die gelebte ständige Erreichbarkeit auf einer tatsächlichen Forderung oder Erwartung seitens der Arbeitgeberseite beruht. Möglich sind auch eine gefühlte Verpflichtung oder ein hoher arbeitsbezogener Selbstanspruch. Werden private und berufliche Nachrichten zum Beispiel über dasselbe Smartphone empfangen, verschmilzt mitunter auch quasi automatisch die berufliche mit der privaten Kommunikation innerhalb der Freizeit. Die ständige Erreichbarkeit muss dabei zunächst gar nicht als Belastung erlebt werden. Mitunter schätzt ein Beschäftigter es gar, ständig auf dem Laufenden zu sein. Böse Überraschungen am nächsten Arbeitstag entfallen hierdurch. Das Gefühl, immer gebraucht und wichtig zu sein, kann hier ein zusätzlicher Antrieb sein, um in der Freizeit berufliche Nachrichten zu beantworten. Unterstützt wird die ständige berufliche Erreichbarkeit mitunter noch auch auf freiwilliger Basis durch Social-Media-Aktivitäten (zum Beispiel gemeinsame WhatsApp-Gruppen) mit Kolleginnen und Kollegen (was auch datenschutzrechtliche Gefahren mit sich bringen kann).

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Handlungsfeld 4: Gesundheit + Zufriedenheit

Ständige Erreichbarkeit

Problematisch ist, dass sich hier eine Dynamik entwickeln kann, in der dieses reagieren und beantworten sich gegenseitig verstärkt. Sollten die beruflichen Nachrichten dann doch einmal als störend empfunden werden oder Überhand nehmen, scheinen der Rückschritt und die Begrenzung als unmöglich, da man seinem Arbeitgeber/seiner Führungskraft quasi ein Gewohnheitsrecht zugesteht oder zumindest subjektiv erlebt, dass die ständige Erreichbarkeit zum normalen, aber nunmehr belastenden Teil der Arbeit geworden ist. Der Beschäftigte bemerkt somit gegebenenfalls erst spät die negativen Auswirkungen der Erreichbarkeit und findet daraus nicht so leicht einen Ausweg. Hier sind Organisationen und Führungskräfte gefragt, diese zu schützen und ein explizites Erwartungsmanagement mit klaren Regelungen in der Ableitung zu praktizieren.

Anzustreben ist der Abschluss einer Betriebs-/Dienstvereinbarung. Im Oktober 2014 wurden hierzu vom IG Metall Vorstand (Hrsg.) unter anderem folgende Eckpunkte für eine solche aufgeführt: „Abgrenzung zu Rufbereitschaft“, „Keine dienstliche Kommunikation außerhalb betriebsüblicher Arbeitszeiten“, „Klarstellung, dass Anfragen/E-Mails außerhalb der [...] Arbeitszeit [...] grundsätzlich nicht bearbeitet werden müssen“, „Ausnahmefälle für definierte Notfälle“ und „Schulungsmaßnahmen insbesondere für Führungskräfte zu Arbeitsorganisation und Umsetzung der Regelung“.

Auch für nicht-angestellte Beschäftigte (frei Mitarbeitende) sind zum Thema Erreichbarkeit und Grenzen, Regelungen zum Beispiel im Rahmen von Kooperationsverträgen oder zumindest mündlichen Vereinbarungen zu treffen. Spezifische Vereinbarungen sind ferner auch in international tätigen Organisationen nötig, wenn aufgrund von Zeitzonen Kommunikation zu speziellen Zeiten notwendig wird.

Von besonderer Bedeutung erscheint schließlich auch die direkte und persönliche Auseinandersetzung zwischen Führungskraft und Beschäftigtem, die im gemeinsamen Dialog gegenseitige Erwartungen und Grenzen ausloten. Allein die Information der Beschäftigten, dass eine Vorgesetzte/ein Vorgesetzter, wenn er beispielsweise abends noch E-Mails schreibt, dies nur tut, um sie selbst „vom Tisch“ zu haben, aber keine Antwort vor dem nächsten Arbeitstag erwartet, kann hier schon entlasten.

Bei der Ausgestaltung jedweder Regelung gilt es, soweit als möglich die in Erfahrung gebrachten Bedürfnisse von Beschäftigten zu berücksichtigen. Nicht jeder schätzt den gänzlichen Ausschluss der Kommunikation und Zugriffsmöglichkeiten in der Freizeit durch zum Beispiel technische Vorkehrungen. Der Wunsch nach Flexibilität, Kontrolle oder Selbstverantwortung muss der Verantwortung für den Schutz der Beschäftigten gegenübergestellt und sorgsam abgewogen werden.

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen:

Erwartungsmanagement durchführen

Organisationen müssen sich ihren Beschäftigten gegenüber hinsichtlich ihrer organisationspezifischen Erwartungen zum Thema Erreichbarkeit außerhalb der regulären Arbeitszeiten unter Berücksichtigung des Arbeitsrechts und des Datenschutzes explizit äußern. Patentrezepte für alle Organisationen gibt es nicht.

Schriftliche Regelungen formulieren

Regelungen und organisationsinterne Maßnahmen, die sich aus Erwartungen beziehungsweise Notwendigkeiten (z. B. in internationalen Organisationen) zur Erreichbarkeit ergeben, sind schriftlich zu fixieren.

Regelungen für Beschäftigtengruppen treffen

Bei der Festlegung von organisationsinternen Regelungen und Maßnahmen sind Erfordernisse in Bezug auf verschiedene Beschäftigtengruppen zu berücksichtigen (z. B. Führungskräfte versus Beschäftigte).

Ausgleichszeiträume festlegen

Erreichbarkeitszeiten können durch Ausgleichszeiträume kompensiert werden.

Betriebs-/Dienstvereinbarung abschließen

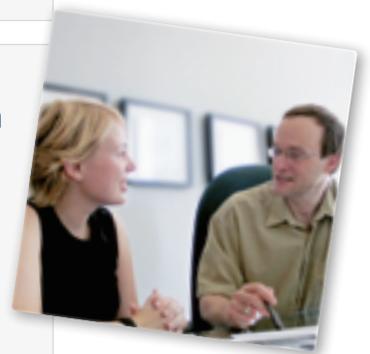
Anzustreben ist der Abschluss einer Betriebs-/Dienstvereinbarung zum Thema Erreichbarkeit von Führungskräften und Beschäftigten außerhalb der regulären Arbeitszeiten.

Teaminterne Regelungen vereinbaren

Führungskräfte sollten innerhalb des Rahmens der gesamtorganisationalen Regelungen Vereinbarungen zur Umsetzung dieser im eigenen Team festlegen (z. B. „In dringenden Fällen, die eine unmittelbare Reaktion oder Klärung bedürfen, erfolgt die Kontaktaufnahme außerhalb der Arbeitszeit telefonisch.“, „Außerhalb der Arbeitszeit erhaltene E-Mails erfordern keine unmittelbare Antwort.“ oder „Erreichbarkeit wird wertgeschätzt, nicht gefordert.“).

Persönlichen Dialog suchen

Führungskräfte sollten im Dialog mit einzelnen Beschäftigten (z. B. innerhalb von Personal(jahres)gesprächen) das Thema Erreichbarkeit erörtern. Hier ist darauf zu achten, ob sich das Belastungserleben eines Beschäftigten über die Dauer der Zeit verändert. Der Beschäftigte muss eingeladen werden, hierüber offen sprechen zu dürfen.



Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Handlungsfeld 4: Gesundheit + Zufriedenheit

Ständige Erreichbarkeit

Belastungen durch (ständige) Erreichbarkeit erheben

Im Rahmen der gesetzlich geforderten ganzheitlichen Gefährdungsanalyse sollten seitens des Arbeitsschutzes vorhandene Belastungen und Gefahren durch ständige Erreichbarkeit ermittelt werden.

Technische Einschränkungen überdenken

Um die Erreichbarkeit außerhalb der regulären Arbeitszeit einzuschränken oder zu vermeiden, sind die Möglichkeiten technischer Einschränkungen der Funktionen von Laptops, Smartphones und ähnlichem und/oder die Limitierung von Zugriffsmöglichkeiten auf Server zu prüfen und gegebenenfalls zu realisieren. Ferner kann Sorge getragen werden, dass Geräte außerhalb der Arbeitszeiten grundsätzlich am Arbeitsplatz verbleiben.

Beschäftigtenbedürfnisse in Erfahrung bringen

Im Zuge jedweder Regelung sollten soweit als möglich in Erfahrung zu bringende Beschäftigtenbedürfnisse berücksichtigt werden. Dies gilt für Bedürfnisse nach Flexibilität, Kontrolle und Selbstverantwortung ebenso wie für Bedürfnisse nach klaren Grenzen. Zu beachten ist, dass Bedürfnisse sich ändern können. Erreichbarkeit kann für Beschäftigte von einem neutralen oder normalen Arbeitsbestandteil zu einer massiven Belastung werden, aus der er allein kaum herausfindet.

Erreichbarkeits-Assistent

Perspektivisch kann ein moderner Erreichbarkeits-Assistent, wie es derzeit Forscher des Fraunhofer IAO, der Universität Kassel, der TU Darmstadt, der Stuttgarter Hochschule für Medien sowie das Anwenderunternehmen AGILEVIA und AK Reprotechnik im Rahmen des Forschungsprojekts „SANDRA“ (Gestaltung der Arbeitswelt der Zukunft durch Erreichbarkeitsmanagement) entwickeln und testen, eine technische Lösung darstellen. Diese Lösung soll im Einklang mit den Interessen der Beteiligten, Anrufe und E-Mails an Smartphones ablehnen oder verzögern, um unterbrechungsfreie Ruhezeiten zu schaffen. Dieses Projekt wird innerhalb des Programms „Zukunft der Arbeit“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut (Fraunhofer Institut 2017)

E-Mail-Policy formulieren

Organisationsweit sollten Regelungen zur guten Nutzung von E-Mails aufgestellt werden (z. B. „In der Betreffzeile wird vermerkt, ob die E-Mail nur zur Information ist oder einer Reaktion bedarf.“, „Eine CC-E-Mail ist grundsätzlich nicht zu beantworten.“ oder „Notfälle, Konflikte oder Probleme werden nicht in E-Mails geklärt.“).



Erreichbarkeit wertschätzen

Führungskräfte sollten die Erreichbarkeit ihrer Beschäftigten außerhalb der regulären Arbeitszeiten explizit wertschätzen.

Kompetenz fördern

Angebote des Betrieblichen Gesundheitsmanagements sollten Kompetenzen im Umgang mit dem eigenen Erreichbarkeitsmanagement fördern. In Führungskräftetrainings sollten Führungskräfte für ihre diesbezügliche Verantwortung sensibilisiert werden.

Evaluation durchführen

Über beispielsweise die regelmäßige Beschäftigtenbefragung kann der Erfolg organisationsinterner Regelungen und Maßnahmen überprüft und die subjektive Belastung von Beschäftigten durch Erreichbarkeit erhoben werden



5.4.4 Telearbeit

Die Arbeit im Home-Office, Telearbeit, wird in Deutschland laut einer aktuellen Umfrage von 1.534 Unternehmen, die im Auftrag des Digitalverbands Bitkom (2017) durchgeführt wurde, aktuell in knapp jedem dritten Unternehmen ganz oder teilweise ermöglicht. Dies ist eine Steigerung von circa 10 Prozent gegenüber 2014. 43 Prozent der Befragten erwarten, dass der Anteil der Telearbeitenden in den kommenden fünf bis zehn Jahren weiter steigen wird.

Eine durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015) in Auftrag gegebene repräsentative Betriebs- und Beschäftigtenbefragung hingegen ergab, dass in Deutschland noch eine starke Anwesenheitskultur herrsche beziehungsweise dass in vielen Berufen die technischen oder strukturellen Voraussetzungen für die Arbeit von zu Hause aus fehlen. Gleichermäßen äußerten ein Drittel der Befragten, die nicht von zu Hause aus arbeiten, dass sie dies gerne regelmäßig (8%) beziehungsweise gelegentlich (31%) tun würden.

Die Befundlage zu vor- und nachteiligen Auswirkungen von Telearbeit auf Gesundheit und Zufriedenheit von Beschäftigten ist zwiespältig und zeigt die Bedeutung der fairen Ausgestaltung der Telearbeit sowie die unterschiedliche Bedürfnislage von Beschäftigten. Eine aktuelle Studie mit dem Titel „Arbeiten jederzeit und überall: Auswirkungen auf die Arbeitswelt“ der Arbeitsorganisation ILO der Vereinten Nationen und der Europäischen Stiftung Eurofound (2017) zeigt beispielsweise, dass alle untersuchten Beschäftigten, die nicht ausschließlich in der Organisation arbeiten, anfälliger für Krankheiten waren. 42 Prozent der mobilen Beschäftigten und Teileheimarbeitenden leiden unter Schlaflosigkeit. Bei Beschäftigten, die ausschließlich in der Organisation arbeiten, liegt die Quote bei 29 Prozent. Auch für Stress sind Beschäftigte, die keinen festen Arbeitsplatz haben oder Teleheimarbeitende sind, anfälliger. Mit 41 Prozent liegt der Wert um 16 Prozent höher als bei Beschäftigten, die in der Organisation arbeiten.

Für diese Studie wurden die untersuchten Telearbeitenden in drei Gruppen eingeteilt:

- (1) Beschäftigte, die ihre Arbeit sowohl von zu Hause als auch in der Organisation verrichten,
- (2) hochmobile Beschäftigte, die überall, jedoch nicht in der Organisation arbeiten und
- (3) Beschäftigte, die regelmäßig zu Hause arbeiten.

Diese verglichen sie mit Beschäftigten, die ausschließlich in der Organisation arbeiten. Als positive Auswirkungen gaben die Befragten dieser drei Gruppen hierbei kürzere Wege zur Arbeit, größere Autonomie bezüglich der Arbeitszeit und mehr Flexibilität bei der Organisation privater Angelegenheiten, eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sowie höhere Produktivität an. Die Nachteile bestehen in der Tendenz zu längeren Arbeitszeiten, Überschneidungen von Beruf- und Privatleben (Work-Life-Blending, siehe oben) sowie einer Intensivierung der Arbeit. Hierbei zeigte sich ein eher positives Verhältnis zwischen Vor- und Nachteilen bei alternierender Telearbeit, sowie ein eher negatives bei hochmobilen Beschäftigten, die einem höheren gesundheitlichen Risiko ausgesetzt zu sein scheinen.

Die oben aufgeführte Befragung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (2015) ergab, dass Beschäftigte, die gelegentlich von zu Hause aus arbeiten, insgesamt deutlich mehr arbeiten (43,5 Stunden pro Woche) als Beschäftigte, die dies nie tun (39,4 Stunden pro Woche). 49 Prozent der Telearbeitenden gaben als Nachteil das stärkere Work-Life-Blending an, 22 Prozent den schlechteren Kontakt mit Kolleginnen und Kollegen und 4 Prozent die schlechtere Leistungswahrnehmung durch Vorgesetzte. Vorteile wurden von 78 Prozent in der geringeren Fahrzeit, von 73 Prozent in der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und von 63 Prozent in der besseren Erledigung mancher Tätigkeiten gesehen. Sie fühlen sich nicht gesünder oder ungesünder, sind zufriedener mit ihrer Arbeit, empfinden ihre Vorgesetzten als fairer und sehen ihr Arbeitsleben etwas stärker beeinträchtigt als Beschäftigte, die nie von zu Hause aus arbeiten. Diejenigen, die nie von zu Hause aus arbeiten, gaben als Gründe hierfür vorrangig an, dass ihnen die Anwesenheit des Vorgesetzten wichtig sei (69 Prozent), die Tätigkeit es nicht zulasse (66 Prozent) oder die Trennung von Beruf und Privatleben gewünscht sei (64 Prozent). Die Gefahr der negativen Folgen für die psychische und physische Gesundheit wurde durch diese Studie nicht belegt.

TINYpulse (2016), eine amerikanische Organisation, welche über onlinebasierte Fragebögen Beschäftigtenzufriedenheitsanalysen durchführt, fand heraus, dass Telearbeitende im Vergleich zu allen Teilnehmenden an einer fragebogengestützten Studie eine höhere Arbeitszufriedenheit haben, sich mehr wertgeschätzt fühlen, jedoch eine weniger intensive Beziehung zu Kolleginnen und Kollegen haben.

Organisationen sehen sich somit mit sowohl negativen wie auch positiven Aspekten, höchst individuellen Bedürfnissen ihrer Beschäftigten und der Herausforderung konfrontiert, durch eine faire Gestaltung der Rahmenbedingungen die Potenziale der Telearbeit zu nutzen und die Risiken für alle Beteiligten aufzufangen. Die Entscheidung für Telearbeit sollte ein systematisches Projekt nach sich ziehen, um dieser Herausforderung gerecht zu werden, innerhalb dessen ebenso eine Betriebs-/Dienstvereinbarung zu verabschieden ist.

Im Oktober 2014 wurden dafür vom IG Metall Vorstand (Hrsg.) unter anderem folgende Eckpunkte für eine Betriebsvereinbarung zum Thema „Mobiles Arbeiten“ aufgeführt, die Berücksichtigung finden sollten: „Beratung vor Aufnahme mobiler Arbeit über Arbeits- und Gesundheitsschutzbestimmungen einschließlich Bildschirmarbeitsverordnung und ergonomische Erfordernisse; Gefährdungsbeurteilung“, „Definition ‚mobiler Arbeit‘: Zeitweise Arbeit außerhalb des Betriebes unter Beibehaltung eines geeigneten Arbeitsplatzes im Betrieb [...]“, „Freiwilligkeit der Teilnahme“, „Voraussetzung und Recht auf Teilnahme“, „Arbeitsverbot an Sonn-, Feier- und Urlaubstagen“, „Erfassung und Dokumentation von Arbeitszeit außerhalb des Betriebes“, „Angeordnete und geleistete Mehrarbeit ist zuschlagspflichtig“, „Verpflichtende Schulungen für teilnehmende Arbeitnehmer/-innen und Vorgesetzte („Mobilarbeitsführerschein“)“ und „Festlegung einer Erprobungsphase mit anschließender Evaluation“.

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen:

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Handlungsfeld 4: Gesundheit + Zufriedenheit

Telearbeit

Strategie-Entscheidung treffen

Auf Ebene der obersten Leitung muss darüber befunden werden, ob Tele(heim)arbeit grundsätzlich aufgrund der technischen und strukturellen Bedingungen innerhalb der Organisation ermöglicht werden kann und unter welchen Voraussetzungen dies geschehen soll. In die Entscheidungsfindung ist die Interessenvertretung dringend einzubeziehen. Günstig ist es ferner, frühzeitig Führungskräfte in die Diskussion zu integrieren und gemeinsam Möglichkeiten, Grenzen, Vor- und Nachteile zu erörtern.

Betriebs-/Dienstvereinbarung abschließen

Anzustreben ist der Abschluss einer Betriebs-/Dienstvereinbarung zum Thema Telearbeit als Projektbaustein

Beschäftigtenbedürfnisse nutzen

Damit die Telearbeit tatsächlich dem Ziel einer besseren Vereinbarkeit und erhöhten Autonomie dient, sind tatsächliche Beschäftigtenbedürfnisse diesbezüglich z. B. mittels Befragungen in Erfahrung zu bringen.

Projekt Telearbeit auflegen

Bei einer positiven Entscheidung für Telearbeit sollten die Konzeption, Implementierung und Evaluation in Form eines Projekts mittels systematischer Projektmanagementmethoden umgesetzt werden, um der Komplexität der Thematik gerecht zu werden. Eine Projektleitung und -team sind zu benennen. In das Projektteam mindestens einzubeziehen sind die Interessenvertretung, Vertretung des Personalmanagements, des Arbeits- und Gesundheitsschutzes/-managements, der IT-Abteilung, Datenschutzbeauftragte sowie ausgewählte Führungskräfte und Beschäftigte.

Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes umsetzen

Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes, die unter anderem eine tägliche Höchstarbeitszeit, Regelungen zur Sonn- und Feiertagsruhe und einen festgelegten Ruhezeitraum vorsehen, sind einzuhalten. Technische Lösungen (z. B. Einschränkungen der Server-Zugriffe) sind gegebenenfalls einzurichten.



Präventionsgrundsätze des Arbeitsschutzes und Rechtsvorschriften für Sicherheit und Gesundheitsschutz berücksichtigen

Aufgrund der Schwierigkeit, die Aufsichtsfunktion an Arbeitsplätzen außerhalb der Organisation wahrzunehmen, sind auf Ebene der obersten Leitung der Organisation in Zusammenarbeit mit den verantwortlichen Funktionen Möglichkeiten zu prüfen, wie die Organisation sämtliche bestehenden Grundsätze und Rechtsvorschriften umsetzen kann.

In Arbeitsverträge integrieren

Bei unregelmäßiger und regelmäßiger Telearbeit sind hierzu Vereinbarungen im Arbeitsvertrag der betroffenen Beschäftigten zu treffen.

Arbeit erfassen

Geleistete Arbeit ist vollständig zu erfassen. Im besten Falle bietet die Organisation hierfür entsprechende Instrumente wie zum Beispiel ein Zeiterfassungssystem, in das zeitgenau oder blockweise die tatsächliche Arbeitszeit eingetragen werden kann. Ist dies nicht umzusetzen, sollten Beschäftigte ermutigt werden, selbstorganisiert ihre tatsächlichen Arbeitszeiten zu dokumentieren, um dem unkontrollierten Arbeiten vorzubeugen. Die Beurteilung, ob Telearbeit gegebenenfalls zu Überstunden führt, ist nur auf Basis von erhobenen Fakten möglich.

Vergütung oder Freizeitausgleich ermöglichen

Geleistete Mehrarbeit muss vergütet oder durch Freizeitausgleich kompensiert werden. Im Zuge von beispielsweise Vertrauensarbeitszeit sind Beschäftigte insbesondere durch Führungskräfte zu ermutigen, ihre Freiheiten in diesem Zusammenhang auch ohne Schuldgefühle zu nutzen.



Teilnahmevoraussetzung definieren

Die Organisation sollte Teilnahmevoraussetzungen definieren. Hierzu gehören zum Beispiel Kriterien bezüglich der Aufgaben, der häuslichen Arbeitsbedingungen oder die Vereinbarkeit mit der Teamstruktur.

Entscheidungsprozesse definieren

Die Organisation muss eindeutig definieren, wann, wie und von wem die Entscheidung für Telearbeit für einen Beschäftigten getroffen wird. Die direkte Führungskraft sollte die Entscheidung treffen, das Team sollte jedoch in den Entscheidungsprozess eingebunden sein.

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Handlungsfeld 4: Gesundheit + Zufriedenheit

Telearbeit



Freiwilligkeit sicherstellen

Die Teilnahme an der Telearbeit muss auf freiwilliger Basis erfolgen.

Probezeit sicherstellen

Es empfiehlt sich, die Telearbeit bei Erstbewilligung zeitlich (z. B. auf zunächst ein Jahr) zu befristen. Dieser Zeitraum dient als Probezeit.

Unerreichbarkeit ermöglichen

Das Recht auf Unerreichbarkeit eines Beschäftigten muss umgesetzt werden. Beispielsweise können zwischen Beschäftigtem und Führungskraft/ im Team Zeitspannen definiert werden, innerhalb derer Telearbeitende nicht telefonisch oder via E-Mail erreichbar sein müssen.

Ergonomisch optimale Ausgestaltung des Arbeitsplatzes sicherstellen

Maßnahmen, Aufklärungsarbeit und Schulungen des Arbeitsschutzes müssen sicherstellen, dass Heimarbeitsplätze ergonomisch optimal ausgestaltet sind, um Fehlbeanspruchungen und zum Beispiel Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems zu vermeiden.

Pflichtschulungen durchführen

Sowohl die Telearbeitenden als auch deren Führungskräfte sind hinsichtlich eines fairen und gesunden Umgangs hiermit zu qualifizieren.

Persönlichen Austausch sicherstellen

Telearbeitende und Führungskräfte beziehungsweise Teams sollten mittels zum Beispiel Regelterminen (Teambesprechungen, Personalgespräche) gemeinsam zu einem ausreichenden persönlichen Kontakt verpflichtet werden.

Feedback durch Führungskräfte sicherstellen

Für Führungskräfte bedeutet Telearbeit, dass sie die Leistung ihrer Beschäftigten lediglich meist nur auf Basis von Arbeitsergebnissen beurteilen können. Die Art wie sie Feedback geben können und müssen verändert sich hierdurch zumindest teilweise. Im Rahmen einer Führungskräftequalifizierung für Telearbeit (siehe oben) sollte dieser Aspekt im Speziellen behandelt werden.

Vertrauen leben

Telearbeit setzt eine Vertrauenskultur innerhalb der Organisation sowie ein Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Telearbeitendem voraus. Dieses Vertrauen sollte bei der Einführung von Telearbeit explizit von Seiten der obersten Leitung von Führungskräften gefordert werden. Mehr Vertrauen und weniger Kontrolle fördern das psychologische Empowerment von Beschäftigten (siehe unten).

Gerechtigkeit sichern

In Bezug auf die Aufgabenverteilung in einem Team aus Telearbeitenden und Beschäftigten vor Ort ist seitens der Führungskraft auf eine gerechte Aufgabenverteilung zu achten. Bei der Festlegung von Zielen und Arbeitsvolumen ist beispielsweise zu berücksichtigen, dass Beschäftigte vor Ort teilweise Zusatzaufgaben erledigen, die bei der Arbeit von zu Hause aus nicht anfallen können (z. B. Betreuung von Praktikanten, Einarbeitung neuer Kollegen).

Telearbeit (und Beziehungsqualität) evaluieren

Sowohl für die Gesamtorganisation (als Projektbaustein) als auch für einzelne Teilnehmende und deren Arbeitsteams ist Telearbeit kontinuierlich zu bewerten. Hierzu bieten sich beispielsweise Workshops an, in denen Telearbeitende zusammen mit Führungskräften und dem Team die gesammelten Erfahrungen gemeinsam reflektieren und hieraus gegebenenfalls Verbesserungsmaßnahmen ableiten. Im Speziellen sind hier die Beziehungsqualität, Vertrauen, Gerechtigkeit (z. B. hinsichtlich des Aufgaben- und Arbeitsvolumens) sowie der Umgang mit Konflikten zwischen den Beteiligten zu reflektieren. Um organisationsweit eine derartige Evaluation sicherzustellen, können derartige Workshops in Teams mit Telearbeitenden als verpflichtend geltend gemacht werden. Um eine hohe Qualität dieser sensiblen Reflektion sicherzustellen, können hierfür feste Workshop-Konzepte mit systematischen Evaluationsmethoden (z. B. Checklisten, vorhergehende Befragungen) konzipiert werden und eine (abteilungs-) externe Moderation ermöglicht werden.



Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Handlungsfeld 4: Gesundheit + Zufriedenheit

Gesundes Führen



Alternierende Modelle einführen

Damit die Qualität der Zusammenarbeit und die persönlichen Beziehungen zwischen Telearbeitenden und deren Führungskräften und Teamkollegen nicht durch eine zu große Distanz leidet, empfehlen sich alternierende Modelle, im Zuge derer die Beschäftigten zwischen internen Präsenzphasen und externer Arbeit wechseln. Hier ist z. B. über Desk-Sharing sicherzustellen, dass dem Telearbeitendem während seiner Präsenzzeiten ein Arbeitsplatz zur Verfügung gestellt wird.

Erreichbarkeit regeln

Siehe hierzu untenstehende Handlungsempfehlungen zum Thema ständige Erreichbarkeit.



5.4.5 Gesundes Führen

Die Studie „#whatsnext – Gesund arbeiten in der digitalen Arbeitswelt“ des Instituts für Betriebliche Gesundheitsberatung (IFBG) in Zusammenarbeit mit der Techniker Krankenkasse (TK) und der Haufe Gruppe (2017), im Rahmen derer über 800 Geschäftsführende, Personaler und Verantwortliche für Betriebliches Gesundheitsmanagement nach den größten Herausforderung heute und in der Zukunft befragt wurden, zeigte jüngst, dass 88 Prozent der Befragten das Engagement der Führungskräfte als wichtigsten Faktor für eine gesunde Führungskultur in der Zukunft ansehen. Schermuly und Meyer (2016) wiederum zeigten, dass Probleme mit der Führungskraft zu weniger psychologischem Empowerment (siehe unten) führten, was wiederum die Depressionsneigung der von ihnen untersuchten Beschäftigten verstärkte.

Diese und viele weitere Studien implizieren, dass Organisationen und ihre Führungskräfte sich vermehrt mit Konzepten zum Gesunden Führen in der digitalen Arbeitswelt auseinandersetzen müssen, um dieser Bedeutung gerecht zu werden. Dabei ist zu beachten, dass diese Führungsaufgabe nur dann an Führungskräfte übertragen werden kann, wenn diese selbst von ihren Vorgesetzten gesund geführt werden beziehungsweise Gesundes Führen überhaupt möglich ist. Das heißt, wenn die oberste Leitung der Organisation spürbar Verantwortung für Gesundheit ergreift, Führungsaufgaben hierfür definiert und entsprechende Ressourcen und Unterstützung (z. B. in Zusammenarbeit mit dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement) zur Verfügung stellt. Andernfalls drohen (verständliche) Widerstände seitens der Führungskräfte.

Als legitime Führungsaufgabe ist Gesundes Führen ferner auch nur dann zu definieren, wenn die Organisation Verantwortung für gesundheitsbeeinflussende Aspekte des Organisationsgeschehens übernimmt, welche außerhalb der Gestaltungsmöglichkeiten einzelner Führungskräfte liegen, wie es unter anderem innerhalb dieser Veröffentlichung empfohlen wird. Inhaltlich ist diese Führungsaufgabe auch unabhängig von der voranschreitenden Digitalisierung zu konstatieren. Sie erhält aufgrund der hier geschilderten neuen Belastungsfaktoren und Herausforderungen sowie des Anstiegs psychischer Erkrankungen (siehe oben) im Allgemeinen jedoch einen spezielleren Fokus.

Die hier aufgeführten Handlungsempfehlungen und praktischen Implikationen dazu betreffen vorrangig übergeordnete Aspekte und weniger einzelne Verhaltensweisen, die Gesundes Führen ausmachen. Weitere Hinweise zu gesundheitsförderlichen Maßnahmen und Empfehlungen finden sich in allen anderen Abschnitten dieses Kapitels.

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen:

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Handlungsfeld 4: Gesundheit + Zufriedenheit

Gesundes Führen



Gesundes Führen top-down leben

Der Anspruch eines gesundheitsförderlichen Führungsstils darf keinesfalls erst auf Ebene des mittleren Managements geäußert werden. Erlebt die mittlere Führungsebene keine Auseinandersetzung mit diesem Thema auf höheren und höchsten Leitungsebenen, erleben sie diesen Anspruch als ungerechtfertigt. Alle hier aufgeführten Handlungsempfehlungen beziehen sich darum auf alle Führungsebenen und sollten top-down in der Organisation implementiert werden.

Grenzen der Verantwortung aufzeigen

Gleichermaßen sollten Organisationen im Dialog mit ihren Führungskräften erarbeiten, wo Grenzen der Verantwortung von Führungskräften für die Gesunderhaltung ihrer Beschäftigten liegen, um eine Überforderung oder ungerechtfertigten Druck auf Führungskräfte zu vermeiden. Das oben aufgeführte Prinzip der geteilten Verantwortung erscheint hier eine angemessene Prämisse zu sein, welche auch auf eine Entlastung von Führungskräften abzielt.

Definition der Führungsaufgabe Gesundes Führen

In organisationsspezifischen Führungsgrundsätzen oder innerhalb von Anforderungs- und Kompetenzprofilen ist der Auftrag der obersten Leitung an Führungskräfte diesbezüglich zu definieren. Dieser Auftrag kann allgemein zum Beispiel beinhalten, dass die Führungskräfte der Organisation um ihren Einfluss auf die Gesunderhaltung ihrer Beschäftigten wissen, dass sie sich mit gesundheitsförderlichem Führungsverhalten auseinandersetzen und hierzu weiter qualifizieren, dass sie zusammen mit ihren Beschäftigten gesundheitsförderliche Strukturen und Prozesse gestalten, Beschäftigte ermutigen, gesundheitsförderliches Verhalten zu zeigen und in Bezug auf die eigene gesundheitsbezogene Fürsorge als Vorbild agieren. Empfehlenswert ist die Spezifizierung dieser Aufgabe vor dem Hintergrund der mit der Veränderung der Arbeitswelt einhergehenden, organisationsspezifisch (z. B. über ganzheitliche Gefährdungsanalysen) ermittelten neueren Belastungen sowie die explizite Betonung, dass sowohl physische als auch psychische Gesundheit gemeint ist.

Führungskräftequalifizierung zum Gesunden Führen anbieten

Aufgabe der Organisation ist es, ihre Führungskräfte bei der Umsetzung der definierten Führungsaufgabe zu unterstützen. Interne oder externe Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte sollten darum das Thema Gesundes Führen beinhalten.

Dialog zwischen Führungskräften sicherstellen

In Bezug auf die Qualifizierung von Führungskräften ist zusätzlich zu zumeist einmaligen z. B. Trainingsangeboten eine fortlaufende Auseinandersetzung mit den Führungsaufgaben seitens der Führungskräfte sicherzustellen. Die gemeinsame, kollegiale Reflektion des Führungsverhaltens, die Bearbeitung von Führungsfällen aus dem Alltag oder das Feedback von Führungskollegen können im Rahmen von Supervision oder Intervision in kleineren Gruppen von Führungskräften unterschiedlicher Ebenen und Bereichen dazu beitragen, voneinander zu lernen, dass Führungsverhalten weiter zu verbessern und die eigene Zufriedenheit und Gesundheit fördern.

Digitalisierungsbedingte Chancen und Risiken kennen

Führungskräfte müssen darüber aufgeklärt werden, welche typischen gesundheitsbezogenen Chancen und Risiken die Veränderung der Arbeitswelt mit sich bringt. Dies kann zum Beispiel im Rahmen von Vorträgen zu aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen durch Experten, Webinare, Führungskräftetrainings umgesetzt werden.

Ergebnisse aus dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement kennen

Führungskräfte müssen durch das Betriebliche Gesundheitsmanagement über Fakten, Kennzahlen, Befragungsergebnisse und Ergebnisse von Gefährdungsanalysen informiert werden, um die Auswirkungen der digitalen Transformation in der eigenen Organisation zu verstehen.



Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Handlungsfeld 4: Gesundheit + Zufriedenheit

Gesundheitskompetenz

Vorbild sein

Führungskräfte sollten in Bezug auf die eigene Gesundheitskompetenz und gesundheitsförderliches Verhalten eine Vorbildfunktion innehaben. Dies kann zum Beispiel dadurch erreicht werden, dass Führungskräfte selbst Angebote des Betrieblichen Gesundheitsmanagements wahrnehmen oder Beschäftigte hierzu ermutigen. Vor allem jedoch können Führungskräfte durch eine gute Selbstorganisation beispielsweise im Zusammenhang mit der Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeiten gesundheitsförderliches Verhalten vorleben.

Krankheitsanzeichen erkennen

Führungskräfte müssen darin geschult werden, Symptome, Erkrankungen oder erste Anzeichen hierfür zu kennen und zu erkennen. Dies gilt auch für Beschäftigte, die sie z. B. aufgrund von Home-Office oder standortübergreifender Zusammenarbeit selten persönlich erleben.

Verhaltensveränderungen und Symptome ansprechen

Führungskräfte müssen in die Lage versetzt werden, auf angemessener Art und Weise Beschäftigte auf wahrgenommene Verhaltensveränderungen, Überforderungs- oder Krankheits-symptome anzusprechen.

Bottom-up Feedback sicherstellen

Führungskräften muss die Möglichkeit gegeben werden, systematische oder systemimmanente Belastungsfaktoren und mögliche Krankheitsrisiken, die sie erkennen, jedoch innerhalb ihres eigenen Verantwortungsrahmens beziehungsweise im individuellen Personalführungsprozess nicht zu lösen im Stande sind, an geeigneter höherer oder zentraler Stelle zu kommunizieren.

Für Chancen und Risiken sensibilisieren

Im Rahmen von Personal(jahres)gesprächen sollten Führungskräfte Beschäftigte explizit dazu auffordern darüber zu berichten, ob und welche Auswirkungen sie durch die Digitalisierung, das mobile Arbeiten, den Bildschirmarbeitsplatz, die ständige Erreichbarkeit und so weiter verspüren. Beschäftigte müssen das Vertrauen haben, ihren Vorgesetzten auf verändertes Belastungsempfinden ansprechen zu dürfen. Gleichmaßen gilt es auch, Entlastungen und positive Veränderungen zu benennen, um eine einseitig defizitorientierte Betrachtungsweise der Digitalisierung zu vermeiden.



5.4.6 Gesundheitskompetenz

Nicht nur der betriebliche Arbeits- und Gesundheitsschutz wird sich vermehrt mit den möglichen Folgen der Digitalisierung auf die physische und psychische Gesundheit von Beschäftigten beschäftigen müssen. Vor allem im Zuge der Zunahme von psychischen Erkrankungen einerseits und der räumlichen und zeitlichen Flexibilisierung der Arbeit andererseits wird, worauf auch das „WEISSBUCH Arbeiten 4.0“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (2017) verweist, die eigenverantwortliche Gesundheitskompetenz der Beschäftigten von wachsender Bedeutung sein.

Gesundheitskompetenz (engl.: Health Literacy) umfasst dabei die Fähigkeit eines Menschen, gesundheitsrelevante Informationen zu finden, zu verstehen, zu bewerten und zu nutzen. Weiter gefasste Definitionen beziehen auch Problemlösungs- und Interaktionskompetenzen sowie den Umgang mit Informationstechnologien mit ein (Malloy-Weir et al. 2016).

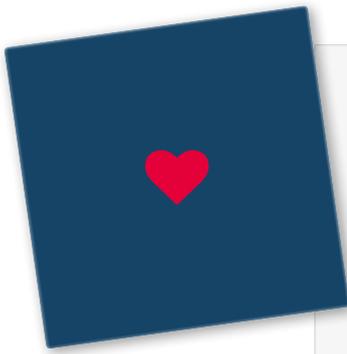
Eine Organisation kann Gesundheitskompetenz zwar nicht in zum Beispiel Anforderungs- oder Kompetenzprofilen zur Auswahl und Beurteilung von Führungskräften und Beschäftigten explizit als Teil der geforderten persönlichen Kompetenzen definieren („Gesundheit ist auch Privatangelegenheit“). Sie kann jedoch Ihre Mitglieder dabei unterstützen, eine Kultur von geteilter Verantwortung (Organisation, Führungskräfte, Beschäftigte selbst) für Gesundheitsförderung und Prävention zu etablieren. Gerade in kleineren und mittleren Unternehmen, die (noch) nicht über ein Betriebliches Gesundheitsmanagement verfügen, oder im Kontext des zeit- und ortsflexiblen und somit selbstorganisierteren Arbeitens erscheint der Leitgedanke der geteilten Verantwortung besonders hilfreich, um das einseitige Zuschreiben von Verantwortung innerhalb eines komplexen Gesundheitsgeschehens zu vermeiden.

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen:

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Handlungsfeld 4: Gesundheit + Zufriedenheit

Gesundheitskompetenz



Gesundheitskompetenz als Begriff einführen

Eine Organisation kann Gesundheitskompetenz nicht fordern, aber fördern. Hierzu ist es nötig, den Begriff Gesundheitskompetenz zu etablieren. Dies kann z. B. im Rahmen der kommunizierten Zieldefinition für das Betriebliche Gesundheitsmanagement erfolgen (wie: „Wir fördern die individuelle Gesundheitskompetenz unserer Mitarbeitenden.“). Dabei ist eine organisationsinterne Begriffsdefinition hilfreich.

Verantwortung teilen

Gesundheit und Krankheit sind immer ein Zusammenspiel aus berufsbedingten, privaten, persönlichkeitsbezogenen und genetischen Faktoren. Genau dies macht es schwierig, kausale Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen und Krankheitsgeschehen zu postulieren. Organisationen und Führungskräfte müssen sich ihrem Teil der Verantwortung und gesetzlichen Vorgaben für die Gesunderhaltung ihrer Beschäftigten stellen. Gleichmaßen ist jeder Mensch für sich und seine Gesundheit verantwortlich. Das Motto „Wir teilen Verantwortung“ kann hier der Ausgangspunkt für ein gemeinsames Gestalten nicht nur der Arbeitswelt, sondern auch der gesundheitsbezogenen Aktivitäten innerhalb einer Organisation sein.

Relevante Kompetenzen ermitteln

Spezielle gesundheitsbezogene Kompetenzen, die für bestimmte Beschäftigtengruppen innerhalb der Organisation von Relevanz sind, sind zu erheben, um daraus bedarfsorientierte Schulungen (siehe unten) anbieten zu können. Dies gilt für physische und psychische Gesundheit. Diese Erhebung kann verknüpft werden mit der gesetzlich geforderten Gefährdungsbeurteilung von Arbeitsplätzen beziehungsweise mit der oben genannten Bedarfserhebung zur Planung von Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, mit Personal(jahres)gesprächen oder Beschäftigtenbefragungen.

Aufklären und trainieren

Über die zentralen Schulungsangebote des Betrieblichen Gesundheitsmanagements empfehlen sich Vorträge und Seminare zur Bedeutung von Gesundheitskompetenz im Allgemeinen und im Speziellen (auf Basis der definierten Kompetenzen, siehe oben). Die Angebote sollten einerseits edukativen, aufklärerischen Charakters sein, andererseits aber auch konkrete Kompetenzen trainieren.

Relevante Themen berücksichtigen

Allgemein relevante Schulungs- und/oder Trainingsthemen sollten sowohl auf physische als auch psychische Gesundheit abzielen und können unter anderem folgende Aspekte beinhalten: Achtsamkeit, Resilienz, Selbstwirksamkeit statt erlernter Hilflosigkeit, Grenzen erkennen und ansprechen, Zeit- und Selbstmanagement, Vor- und Nachteile von Stresserleben, Schlaf und Erholung, Ernährung, Immunsystem, Bewegung, Ergonomie.

Gesundheitsförderliches Verhalten positiv verstärken

Führungskräfte sollten gesundheitsförderliches und selbstfürsorgliches Verhalten ihrer Beschäftigten positiv verstärken. Dies kann sich auf die Wahrnehmung von Angeboten des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, Arztbesuche, das Verbalisieren von Belastungen oder Symptomen und vieles mehr beziehen.

Präsentismus vermeiden

Es ist darauf zu achten, dass Beschäftigte Krankheiten auskurieren und nicht mit (starken) Symptomen am Arbeitsplatz erscheinen. Im Speziellen sind Teleworker seitens der Führungskräfte zu ermutigen, auch von zu Hause aus nicht im Krankheitsfall zu arbeiten.



Rückkehrgespräche durchführen

Damit Führungskräfte sicherstellen können, dass Beschäftigte nach einer Krankheit erst wieder die Arbeit aufnehmen, wenn sie tatsächlich auskuriert sind und damit sie gemeinsam mit ihnen eventuelle Grenzen der Belastbarkeit aufgrund der Erkrankung ausloten können, empfiehlt sich Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeitendem nach Rückkehr aus einer Erkrankung.

Maßnahmen bei zeit- und ortsunabhängiger Arbeit

Durch den Zuwachs an zeit- und ortsunabhängiger Arbeit steigt die Eigenverantwortung von Beschäftigten für Ihre Gesundheit. Im Rahmen von Mitarbeitergesprächen zwischen Teleworker und ihren Führungskräften sollte standardisiert gemeinsam erkundet werden, welche Maßnahmen für Beschäftigte zum Beispiel im Home-Office möglich sind, um physischen und psychischen Belastungen zu begegnen und gut für sich zu sorgen.

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Handlungsfeld 4: Gesundheit + Zufriedenheit

Psychologisches Empowerment

Vorbildfunktion von Führungskräften nutzen

Selbstfürsorgliches und gesundheitskompetentes Verhalten auf Seiten von Beschäftigten setzt voraus, dass sich deren Vorgesetzte ebenfalls in gewünschter Weise verhalten. Führungskräfte sollten einen kompetenten und verantwortungsvollen Umgang mit ihrer Gesundheit vorleben und beispielsweise selbst nicht krank zur Arbeit erscheinen, Angebote des Betrieblichen Gesundheitsmanagements wahrnehmen, auf ausreichend Erholung, Bewegung und Schlaf achten.

5.4.7 Psychologisches Empowerment

Ein weiterer Beitrag der Organisation zur Motivation und Gesunderhaltung ihrer Mitglieder bezieht sich auf das psychologische Empowerment. In der Fachliteratur umfassen Konzepte des Empowerments unter anderem die Möglichkeit zum selbstbestimmten (autonomen) Arbeiten, Einflussnahme auf die Arbeitsgestaltung und das Arbeitsumfeld sowie im Allgemeinen, die wahrgenommene Bedeutsamkeit der eigenen Arbeit (Schermuly 2016).

Schermuly und Meyer (2016) weisen auf einen Zusammenhang zwischen psychischer Gesundheit und dem Empowerment von Mitarbeitenden hin, welcher in Zeiten, in der Arbeitsunfähigkeit aufgrund psychischer Erkrankungen immer häufiger nachgewiesen wird, von größter Bedeutung ist. Ergebnisse dieser Forschungsarbeit sagen aus, dass je höher die genannten Aspekte des Empowerments (Selbstbestimmung, Einfluss und Bedeutsamkeit) ausgeprägt waren, desto geringer die Depressionsneigung der untersuchten Mitarbeitenden drei Monate später war. Waren Mitarbeitende jedoch mehrere Monate mit niedrigem Empowerment konfrontiert, verstärkte sich ihre Depressionsneigung. „Acht Stunden pro Tag sinnlose Aufgaben abzuarbeiten, ist mit einem hohen psychischen Aufwand verbunden, der Menschen über die Zeit müde machen kann“.

Die fortschreitende Digitalisierung/Arbeit 4.0 birgt bezüglich des Empowerments von Mitarbeitenden gewisse Risiken (vgl. Kapitel 3.4 und 5.4). Beispielsweise besteht die Gefahr, dass die Wahrnehmung selbstbestimmt zu arbeiten durch die zunehmende Automatisierung und/oder die Standardisierung von Arbeitsabläufen und -prozessen subjektiv stark verringert wird. Häufige (für den User nicht nachvollziehbare) Systemupdates sowie die Einführung neuer digitaler Technologien können bei Mitarbeitenden ein Gefühl verursachen, verhältnismäßig wenig Einfluss auf das Arbeitsgeschehen zu haben. Zudem kann eine, durch die Digitalisierung entstehende, Zergliederung von Arbeitsschritten und/oder Rationalisierung von Arbeitsaufgaben ein vermindertes Bedeutsamkeitsempfinden aber auch tatsächlich Gestaltungsmöglichkeiten und Einflussnahme bezüglich der Arbeit bei Mitarbeitenden zur Folge haben.

Die organisationale Förderung von psychologischem Empowerment erscheint somit ganz im Allgemeinen angezeigt, um Mitarbeitende in ihrer Gesunderhaltung und arbeitsbezogener Motivation gezielt zu fördern und sollte sich auch auf, durch die Digitalisierung/Arbeit 4.0 induzierte Belastungen, fokussieren (vgl. Kapitel 3.4 und 5.4).

Ein nachhaltiges Empowerment von Mitarbeitenden setzt die thematische Beschäftigung auf allen Organisationsebenen voraus. Dabei sollte Empowerment top-down vorgelebt und praktiziert werden, um wirksam zu sein. So ist es sinnvoll schon bei der Entwicklung einer Digitalstrategie oder im Zuge von Abwägungsprozessen vor der Implementierung neuer digitaler Technologien, seitens der Organisationsführung mögliche Auswirkungen auf das Empowerment von Mitarbeitenden zu antizipieren, beziehungsweise Empowerment „freundliche“ Maßnahmen zu etablieren. Hier kann der Impuls unter anderem von der betrieblichen Interessenvertretung ausgehen diesbezügliche Fragestellungen zu erörtern und einen Meinungs- und Bedarfsaustausch zwischen Entscheidern und Mitarbeitenden zu unterstützen.

Mitarbeitende selbst sind im Zuge (digitaler) Veränderungen, beispielsweise aufgrund von zeit- und ortsunabhängiger Arbeitsmöglichkeiten, verstärkt in die Verantwortung zu nehmen und angeraten, die Auswirkungen auf die eigene Gesundheit und Motivation zu reflektieren. Diese Gesundheitskompetenz von Mitarbeitenden schließt unter anderem Achtsamkeit (hier: Bewusstwerden/Reflexion digitaler Auswirkungen) ein, persönliche Gesundheitsrisiken frühzeitig zu erfassen und zu verstehen, um eigene Optionen zum Handeln zu erkennen oder diesbezügliche Bedarfe artikulieren zu können. Vor allem Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen (vgl. Kapitel 3.3 und 5.3) für Führungskräfte und Mitarbeitende sollten eine Sensibilisierung bezüglich der Auswirkungen der Digitalisierung innerhalb der Organisation thematisieren, um mögliche negative Auswirkungen noch besser zu verstehen und diesen gezielt entgegenwirken zu können.

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen:

Empowerment als Teil der Digitalisierungsstrategie definieren

Bei der Definition der organisationseigenen Digitalisierungsstrategie und der damit einhergehenden notwendigen systemischen Sichtweise auf die Organisation (siehe Kapitel 3.1 und 5.1) sollte das psychologische Empowerment von Mitarbeitenden explizit Teil der Strategie sein.

Einflussbereiche definieren

Die Einflussbereiche und Partizipationsmöglichkeiten von Führungskräften und Mitarbeitenden im Rahmen der Digitalisierung sind zu definieren. Bei der Einführung neuer Technologien, bei der Gestaltung von Software-Programmen etc. sollten Mitarbeitende beteiligt werden (siehe Kapitel 5.1 und 5.5).



Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Handlungsfeld 4: Gesundheit + Zufriedenheit

Psychologisches Empowerment



Möglichkeiten der Empowerment-förderlichen Arbeitsgestaltung prüfen

Psychologisches Empowerment bedeutet vor allem eine entsprechende Arbeitsgestaltung. Hierfür sind aufgrund der Unterschiedlichkeit und Komplexität von Organisationen wenig allgemeingültigen Empfehlungen möglich. Vielmehr sollten Organisationen Möglichkeiten und Grenzen hierzu individuell ermitteln und bei der digitalisierungsbedingten Veränderung von Aufgabenprofilen und Prozessen entsprechende Gestaltungsoptionen berücksichtigen – beispielsweise durch Job Enrichment, Job Enlargement oder Job Rotation, Arbeitszeitautonomie und weitere autonomiefördernde Arbeitsgestaltungen.

Selbstbestimmungs- und Einflussdefizite ausgleichen

Ein durch die Digitalisierung vermindertes Empowerment von Mitarbeitenden (siehe oben) sollte, wenn möglich, auf anderer Ebene kompensiert werden – Verringerte Einflussnahme seitens der Mitarbeitenden bei bestimmten Arbeitsprozessen und -strukturen kann beispielsweise durch eine verstärkte Freiheit der Arbeitsplatzgestaltung ausgeglichen werden.

Empowerment zum Teil der Führungskultur machen

Auf oberster Leitung muss bewusst entschieden werden, dass das psychologische Empowerment der Mitarbeitenden Teil der Unternehmens- und Führungskultur sein soll. Diesbezügliche Führungsaufgaben sind beispielsweise innerhalb von Führungsgrundsätzen und/oder Anforderungs- oder Kompetenzprofilen für Führungskräfte zu definieren (siehe Kapitel 5.2).

Empowerment als Teil der Personalentwicklungsstrategie definieren

Abgeleitet aus der definierten Führungskultur und Digitalisierungsstrategie sollte das Empowerment von Mitarbeitenden ebenfalls im Personalmanagement/in der Personalentwicklung als Ziel verankert werden, um darauf aufbauend Personalentwicklungsmaßnahmen zu planen und umzusetzen.

Führungskräfte schulen

Konsensentscheidungen (nach dem Motto: „Teamentscheidungen dem Team überlassen“) zum Thema in Schulungen machen. Im Rahmen der Qualifizierung von Führungskräften sollte Empowerment-förderliches Führungsverhalten trainiert werden. (Weitere Empfehlungen zum Führungsverhalten siehe Kapitel 5.2.)

Mitarbeitende auf Handlungsoptionen im digitalen Zeitalter sensibilisieren

Im Rahmen von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen müssen Mitarbeitende bezüglich, möglicherweise Empowerment einschränkenden Auswirkungen der Digitalisierung sensibilisiert werden. Eine Solche Grundlage ist für Mitarbeitende notwendig um Handlungsoptionen zu entwickeln damit einer Verminderung von Empowerment selbstbestimmt entgegenge wirkt werden kann. Mögliche Themenbereiche beziehen sich unter anderem auf den Umgang mit einer Informationsflut- und die Entgrenzung von Arbeits- und Privatleben.

Selbstbestimmung in Teams thematisieren

Im Rahmen von Teambesprechungen oder Workshop Formaten sollten sich Führungskraft und Mitarbeitende mit Empowerment einschränkenden Auswirkungen der Digitalisierung auseinandersetzen und Empowerment förderliche Handlungsoptionen eruieren. Als Empowerment fördernd gelten beispielsweise „offene“ Incentive Systeme in denen die Verteilung von Leistungsprämien Teamintern entschieden wird. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit mit Freiwilligkeit, beispielsweise bezüglich der Teilnahme an Projektsitzungen und Besprechungen, zu experimentieren.

Autonomie fordern und fördern

Wo möglich, sollten Mitarbeitende eigenverantwortlich ihre Arbeitsaufgaben und ihren Arbeitstag gestalten können. Autonomie bei der Ausführung von Aufgaben, das selbstbestimmte Einteilen der Aufgaben und das eigenständige Prioritätensetzen sollten soweit als möglich realisiert werden.

Kompetenz und Erfolge erlebbar machen

Empowerment bedeutet auch, Kompetenz erlebbar und Erfolge bewusst zu machen. Hier sind Führungskräfte gefragt, Mitarbeitende dabei zu unterstützen, ihre Erfolge zu erkennen und anzuerkennen. Erfolge und Teilerfolge (zum Beispiel Meilensteine in Digitalisierungsprojekten) sollten gefeiert werden. Mitarbeiter(jahres)gespräche und -beurteilungen sollten explizit vorhandene Kompetenzen des Mitarbeitenden behandeln, anstatt einseitig auf Kompetenzmängel und Entwicklungsnotwendigkeiten zu fokussieren.

Sinn stiften

Teil der Digitalisierungsstrategie sollte es stets sein, den Sinn hinter Digitalisierungsprojekten und neu eingeführten Technologien explizit herauszustellen. Gerade bei entstehender Fragmentierung von Arbeit durch Technologien sind Führungskräfte gefragt, Sinn zu vermitteln und einem Motivationsabfall vorzubeugen (siehe Kapitel 5.2).



5.5

Handlungsfeld 5: Kommunikation + Information

Aus der Einführung zu Handlungsfeld 5 Information + Kommunikation in Kapitel 3.5 ergeben sich wie folgt Handlungsempfehlungen zu folgenden Themenaspekten:

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

individuelle Informations- und Kommunikationsbedürfnisse und die Kommunikationskultur

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

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

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

Generell werden Kommunikationsstrukturen zwischen zentralisierten und dezentralisierten Strukturen unterschieden, die im Zuge der Digitalisierung auszutarieren sind. Während in einer zentralisierten Kommunikationsstruktur die Führungskraft den Informationsaustausch lenkt (Führungskraft als zentrale Figur) wird dies bei einer dezentralisierten Kommunikationsstruktur von der gesamten Gruppe übernommen. In der Organisationspsychologie wird davon ausgegangen, dass zentralisierte Kommunikationsstrukturen, in der die Führungskräfte im Mittelpunkt stehen, bei einfachen Aufgaben schneller und fehlerfreier zur Lösung führen (z.. B. bei dem Fragen nach Rat und dem Verteilen von Information aus höheren Führungsebenen). Sobald komplexere Aufgaben in (vernetzter) Teilarbeit gelöst werden sollen, kann dies schnell die Informationsverarbeitungskapazität einzelner Führungskräfte übersteigen (Rosenstiel 1995). Die mit der Digitalisierung einhergehenden Veränderungen bezüglich der Personalführung (siehe Kapitel 3.2 und 5.2) unterstreichen die Relevanz der dezentralen Kommunikationsstrukturen.

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

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Handlungsfeld 5: Kommunikation + Information

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



Implementierungsmotiv hinterfragen und geeignete Maßnahmen ableiten

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

Ins Risikomanagement integrieren und kontrollieren

Kommunikation und Information ist eine intervenierende Variable sowohl für Leistung (des Einzelnen, der Teams und der gesamten Organisation) als auch für Motivation und Zufriedenheit bis hin zur psychischen Gesundheit der Beschäftigten und Führungskräfte. Kommunikation- und Informationsprozesse und -strukturen sind aus diesem Grunde ins Risikomanagement einer Organisation (siehe auch Kapitel 5.1) zu integrieren und kontinuierlichen zu kontrollieren. Ein Abgleich von Kommunikations- und Informationsinhalten, -methoden und -strukturen, -medien, -bedürfnissen und auch -verhalten der Akteure ist zu empfehlen.



Kommunikationsdiagnostik durchführen

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

Beispielhafte Fragen wären:

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



Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Handlungsfeld 5: Kommunikation + Information

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

Über Dokumentenmanagement und Dokumenten-Workflow ausreichend aufklären

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

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

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

- Zielsetzung der Einführung eines solchen Systems (kurz-, mittel- und langfristig)
- integrierte Geschäftsprozesse und Inhalte (z. B. elektronische Akten oder Archive, Formularmanagement, Vorgangsbearbeitungen, digitale Entscheidungsroutrinen, elektronische Postkörbe, digitale Projektdokumentationen und -steuerungen)
- notwendige/geplante organisatorische Veränderungen
- Vorgehensweise/Projektplanung der Implementierung inklusive Zeitachsen (Veränderungsmanagement – siehe Kapitel 3.1 und 5.1)
- technische Komponenten: Hard- und Software
- Integration der betroffenen Akteure (insbesondere der Beschäftigten) und deren betrieblichen Interessenvertretungen im Sinne der systemischen Organisationsentwicklung (siehe Kapitel 3.1 und 5.1) in die Planung, Projektierung, Konzeption, Implementierung, Probephase etc. bis zum Routinebetrieb
- neue, verbindliche Begrifflichkeiten für die Systembewältigung und -nutzung
- Vorteile und Nutzen (für Beschäftigte und Führungskräfte, einzelne Bereiche, Teams, interne und externe Schnittstellen, die gesamte Organisation, Kundinnen und Kunden, Lieferanten und weitere Stakeholder)
- Nachteile, Risiken und Gefahren sowie Vorbeugemaßnahmen gemäß Risikomanagement
- Informationsmanagement über das Vorhaben (z. B. Betriebsversammlungen, Workshops, Broschüren, Beschäftigtenzeitschrift, Informationsveranstaltungen)
- Unterstützung von betroffenen Beschäftigten und Führungskräften, durch entsprechend konzipierte Schulungen und Trainings
- Unterstützung von betroffenen Mitarbeitenden und Führungskräften nach Einführung und im laufenden Betrieb, durch beispielsweise Mentoren oder feste Ansprechpartner
- Ansprache und Unterstützung der Digitalen Natives und der Digitalen Immigrants
- Umgang und Kultur sowie Foren und Methoden zum Umgang mit Fragen, Befürchtungen, Ängsten und Widerständen seitens der (insb. betroffenen) Beschäftigten

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

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

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

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

Die Kommunikations- und Informationsmatrix sollte folgende fünf Kriterien beinhalten:

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



Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Handlungsfeld 5: Kommunikation + Information

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



Besprechungsmatrix als Teil der Kommunikationsmatrix erstellen

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

Beispielhafte Inhalte einer Besprechungsmatrix:

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

Gesprächsergebnisse und Informationen sorgfältig und vollständig dokumentieren

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

Der Informationsflut entgegenwirken

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



Technische Ausstattung sicherstellen

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

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Handlungsfeld 5: Kommunikation + Information

Individuelle Informations- und Kommunikationsbedürfnisse und Kommunikationskultur

Feste und verbindliche Kommunikationszeiten schaffen

Verbindliche Regelungen zu Kommunikationszeiten helfen insbesondere bei der Gestaltung tätigkeitsrelevanter Kommunikation außerhalb von Büro-/ Geschäftszeiten (Thema Entgrenzung siehe Kapitel 3.4 und 5.4). Reaktionszeiten (z. B. maximal innerhalb von 12 Stunden) auf E-Mail-Anfragen oder verpasste Anrufe gehören ebenso zu diesen Regelungen. Störungsfreie Zeiten zum kontinuierlichen, konzentrierten Arbeiten sind (wenn möglich) zu definieren.

Standardisierten Kommunikationskodex entwickeln und implementieren

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

Keine Privattelefone nutzen

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

Entgrenzung vermeiden

Der Entgrenzung durch z. B. die ständige Erreichbarkeit von Beschäftigten per Telefon, Smartphone, E-Mails und ähnlichem ist organisatorisch entgegenzuwirken (Handlungsempfehlungen siehe Kapitel 5.4.)



5.5.2 Individuelle Informations- und Kommunikationsbedürfnisse und Kommunikationskultur

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

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

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

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

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

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen:

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Handlungsfeld 5: Kommunikation + Information

Individuelle Informations- und Kommunikationsbedürfnisse und Kommunikationskultur



Mediennutzung innerhalb von Teams vereinbaren

Führungskräfte sollten die Bedürfnisse ihrer Beschäftigten zur Nutzung der Kommunikationsmedien analysieren/erfragen und Anwendungsregeln im Konsens mit dem Team vereinbaren. Aufgabe der Führung ist es, Vor- und Nachteile beziehungsweise Chancen und Risiken der einzelnen Medien bewusst zu machen und gegebenenfalls auch Grenzen zu definieren. Hierbei ist festzulegen, inwieweit die Beschäftigten in den Teams präferieren analog oder digital zu kommunizieren. Grundsätzlich ist verstärkt darauf zu achten, dass ausreichende Foren für eine zweiseitige Kommunikation für einen gemeinsamen Dialog vorzufinden sind. Team- und Arbeitsbesprechungen durch digitale Foren zu ersetzen stößt inhaltlich schnell an Grenzen und gefährdet im erheblichen Maße die Kommunikationskultur (siehe auch Handlungsempfehlung in Kapitel 5.5.1 unter Informations- und Kommunikationsstruktur und -prozesse erarbeiten und in einer Matrix abbilden)

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

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

Mediennutzung zwischen Beschäftigten und Führungskraft vereinbaren

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

Persönliche (Face-to-Face) Treffen einplanen

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

Digitale Professionals entwickeln

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

Diverse Teams gestalten

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



Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Handlungsfeld 5: Kommunikation + Information

Individuelle Informations- und Kommunikationsbedürfnisse und Kommunikationskultur

Digitale Moderatoren qualifizieren

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

E-Mail-Knigge verabschieden

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

Beispielhafte Inhalte einer E-Mail-Knigge:

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

Missverständnissen bei digitaler Kommunikation vorbeugen

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

Kommunikationsanlass reflektieren

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



SCHLUSSBEMERKUNG

Der digitale Wandel hat alle Organisationen und Beschäftigte der Dienstleistungsbranche inzwischen erreicht. Die Herausforderungen, denen sich die einzelnen Organisationen und die gesamte Branche stellen müssen, sind von höchstem Anspruch – dies zeigten die Ausführungen in diesem Praxisleitfaden. Anspruch auch deshalb, weil die Digitalisierung mit ihren immer intelligenteren technischen Möglichkeiten nicht nur die Arbeitswelten prägt, sondern Digitalisierung längst auch den privaten Bereich entscheidend beeinflusst und Beschäftigte ihren Beitrag zum digitalen Wandel in die Organisationen tragen. Arbeit 4.0 ist auch Privat 4.0. Die Form und das Ausmaß von Auswirkungen durch den digitalen Wandel für eine einzelne Organisation und deren Beschäftigte können zunächst als organisationsspezifisch verstanden werden, hängen diese doch von der jeweiligen Branche, der Unternehmensgröße, den Dienstleistungsprodukten und -angeboten, den Kunden oder anderen Interessengruppen, den technischen Ressourcen und -möglichkeiten, den vorhandenen organisatorischen Regelungen und Vereinbarungen, den Arbeitsprozessen, dem Beschäftigtenstamm, deren Tätigkeiten und Aufgaben ab.

Zu konstatieren aber ist, dass Effekte durch die Digitalisierung jede Organisation und jeden Beschäftigten treffen – nur Form und Ausmaß variieren. Und diese Effekte werden sich zukünftig unter anderem durch den technischen Fortschritt hin zur künstlichen Intelligenz wohl noch rasant verstärken.

Für die Gestaltung Guter digitaler Arbeit in der eigenen Organisation ist wichtig, Auswirkungen und Effekte durch Digitalisierung im Sinne einer Ursachen-Wirkungs-Kette sichtbar zu machen. Nicht nur in Bezug auf die Organisation als Gesamtgefüge und ihre Produkte und Prozesse, sondern explizit auch auf die Beschäftigten aller Ebenen. Voraussetzung für diese Sichtbarmachung ist dabei ein systemischer und arbeits- und organisationspsychologischer Blick auf die Gesamtorganisation und ihre Beschäftigten. Die Clusterung der Auswirkungen (und in Folge auch der Gestaltungsmöglichkeiten) in bestimmte Handlungsfelder und die Anwendung von Instrumenten der Organisationsdiagnostik sind dabei ein hilfreiches Werkzeug.

Die in diesem Praxisleitfaden aufgeführten Handlungsempfehlungen und praktischen Implikationen zur Gestaltung Guter digitaler Arbeit erheben nicht den Anspruch auf Vollständigkeit von Gestaltungsmöglichkeiten, sind aber schon hier so zahlreich, dass Organisationen gehalten sind, je nach vorhandenen Ressourcen, Kapazitäten und Zielen Schwerpunkte zur Optimierung Guter digitaler Arbeit zu setzen.

Die Schwerpunktsetzung auf zum Beispiel eines der fünf Handlungsfelder stellt eine Möglichkeit der Priorisierung dar. Dabei ist selbst bei Konzentration auf bestimmte Handlungsfelder oftmals eine Auswahl zu treffen, welchen Gestaltungsempfehlungen nachzukommen ist. Eine Überforderung der Organisation und der Mitarbeiterschaft durch allzu viele Projekte, Maßnahmen und Aktivitäten ist zu vermeiden.

Als zentral und voraussetzend für die Gestaltung Guter digitaler Arbeit sei in dieser Schlussbemerkung nochmals herausgestellt:

- > Aufbau eines gesamthaften Verständnisses von Digitalisierung (und deren Auswirkungen) und Guter digitaler Arbeit vom Management bis zur gesamten Mitarbeiterschaft
- > organisationsstrategische Verankerung dieses oben genannten Verständnisses zur Vermeidung der Reduktion des Begriffes auf ausschließlich (sachliche) digitale Prozesse und Produkte, was die (beschäftigtenorientierte) Gestaltung Guter digitaler Arbeit behindert oder gar verhindert
- > Implementierung eines kontinuierlichen Dialoges und Diskurs (in institutionalisierten Foren und Gremien) zum Thema Digitalisierung zwischen allen Akteuren innerhalb der Organisation, insbesondere mit den Beschäftigten und deren betrieblichen Interessenvertretungen, um Gefahren und Risiken durch die Digitalisierung in Chancen umzuwandeln

Über all dem steht die Verinnerlichung aller Akteure, dass der digitale Wandel mit seinen unterschiedlichsten Auswirkungen auf die Organisation und die Beschäftigten einen immerwährenden, kontinuierlichen Prozess abzuleitender Handlungsnotwendigkeiten zur Gestaltung Guter digitaler Arbeit darstellt. Und nicht lediglich als ein Projekt mit Anfang und definiertem Ende angesehen wird. Ganz im Sinne von Oswald Hans „Ossi“ Urchs: „Digitalisierung ist nicht wie Schnupfen – es geht nicht wieder weg.“

LITERATURVERZEICHNIS

- Accenture / Accenture Strategie (Hrsg.) (2015). **Mut, anders zu denken: Digitalisierungsstrategien der deutschen Top500.** Verfügbar unter: https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Local/de-de/PDF_3/Accenture-Deutschlands-Top500.pdf (abgerufen am 08.09.2017)
- Accenture (Hrsg.) (2015). **Europäische Beschäftigte sehen Digitalisierung positiv, auch in Deutschland überwiegend Optimisten.** Pressemitteilung vom 07.05.2015. Verfügbar unter: <https://www.accenture.com/de-de/company-newsroom-germany-european-employees-digitization-outweigh-optimists> (abgerufen am 14.07.2017).
- Baumgartner, I. et al. (2000). **OE-Prozesse. Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung.** 6. Auflage. Bern: Verlag Paul Haupt.
- Bitkom (Hrsg.) (2017). **Jedes dritte Unternehmen bietet Arbeit im Homeoffice an.** Verfügbar unter: <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Jedes-dritte-Unternehmen-bietet-Arbeit-im-Homeshyoffice-an.html> (abgerufen am: 12.07.2017).
- Brandt, A., Polom, L, Danneberg, M (2016). **Gute digitale Arbeit. Auswirkungen der Digitalisierung im Dienstleistungsbereich.** WISO-Diskurs 16/2016. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2015). **Monitor Mobiles und entgrenztes Arbeiten. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung.** Verfügbar unter: https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a873.pdf?__blob=publicationFile&v=2 (abgerufen am 12.07.2017)
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2017). **WEISSBUCH Arbeiten 4.0** Stand Januar 2017, Berlin. S. 136-137.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2015). **Dienstleistungen 4.0 - mit Digitalisierung Dienstleistungen zukunftsfähig machen.** Verfügbar unter: <https://www.bmw.de/Redaktion/DE/Artikel/Mittelstand/dienstleistungswirtschaft-03-innovation-technologie-forschungspolitik.html> (abgerufen am 08.09.2017).
- Deutsche Telekom AG/ Shareground/ Universität St. Gallen. 2015. **Arbeit 4.0: Megatrends digitaler Arbeit der Zukunft. In: Maschinen werden künftig Kollegen sein.** Verfügbar unter: <https://www.telekom.com/medien/konzern/285970> (abgerufen am 10.03.2017).
- Eurofound (Hrsg.) (2017). **Arbeiten jederzeit und überall – Auswirkungen auf die Arbeitswelt. Executive summary.** Verfügbar unter: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1658de1.pdf (abgerufen am 12.07.2017).
- Felfe, J. (2009). **Mitarbeiterführung.** Göttingen: Hogrefe.
- Fraunhofer Institut (2017). **Bessere Work-Life-Balance durch intelligentes betriebliches Erreichbarkeitsmanagement.** Verfügbar unter: <https://www.iao.fraunhofer.de/lang-de/component/content/article.html?id=1836&Itemid> (abgerufen am 12.07.2017).
- Glasl, F., von Sassen, H. (1983). **Standortklärung der Organisationsentwicklung. Reformstrategien und Organisationsentwicklung. In: Glasl, F. (Hrsg.). Verwaltungsreform durch Organisationsentwicklung.** Bern: Verlag Paul Haupt.

Glasl, F. et al. (2005). **Professionelle Prozessberatung**. Bern: Verlag Paul Haupt.

Glasl, F. (Hrsg.). (2008). **Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse**. 2. Auflage, Bern: Verlag Paul Haupt.

Gleißner, W. (2000). **Faustregeln für Unternehmer – Leitfaden für strategische Kompetenz und Entscheidungsfindung**. Wiesbaden: Gabler.

Grabmeier, S. (2016). **New Leadership – Führung in der Arbeitswelt 4.0**. Verfügbar unter: <https://zukunftsmonitor.de/net-book-zukunftsmangement/8-futurerating-advisory/86-management-und-organisation/862-fuehrung/new-leadership-fuehrung-in-der-arbeitswelt-40/> (abgerufen am 12.06.2017).

Haufe Online Redaktion: **Soft Skills als Qualifikation für die digitale Arbeitswelt**. Verfügbar unter: https://www.haufe.de/personal/hr-management/soft-skills-qualifikation-fuer-die-digitale-arbeitswelt_80_390420.html. (abgerufen am 05.06.2017).

Hays. 2014: **HR-Report 2014/2015 Schwerpunkt Führung. Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag von Hays für Deutschland, Österreich und Schweiz**. Verfügbar unter: <http://www.hays.de/aktuelles/arbeitsmarkt.cfm> (abgerufen am 02.07.2017).

Herrmann, D., Hüneke, K., Rohrberg, A., (2012). **Führung auf Distanz. Mit virtuellen Teams zum Erfolg**. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hille, M, Janata, S., Michel, J. (2016). **Leitfaden Digitalisierung. Strategien, Technologien und Ökosysteme. Ein Kompendium für Entscheider im Mittelstand in Kooperation mit der QSC AG**. Kassel: Crisp Research AG. Verfügbar unter: [\[faden_Digitalisierung.pdf\]\(#\) \(abgerufen am 18.06.2017\).](https://digitales-wirtschaftswunder.de/wp-content/uploads/2016/10/Leit-</p></div><div data-bbox=)

IG Metall Vorstand (Hrsg.) (2014). **Mobiles Arbeiten**. Hannover: Buchdruckerwerkstätten.

Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) (Hrsg.) (2016). **iga.Report 23. Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten. Teil 2: Eine wissenschaftliche Untersuchung zu potenziellen Folgen für Erholung und Gesundheit und Gestaltungsvorschläge für Unternehmen**. Berlin: AOK-Bundesverband.

Institut DGB-Index Gute Arbeit. **DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2016. In: Report 2016 - Schwerpunkt: Digitalisierung der Arbeitswelt**. Verfügbar unter: <http://index-gutearbeit.dgb.de/++co++76276168-a0fb-11e6-8bb8-525400e5a74a> (abgerufen am: 07.02.2017).

Kreutzer, R., Land, K.-H. (2015). **Dematerialisierung: Die Neuverteilung der Welt in Zeiten des digitalen Darwinismus**. Future Vision Press. Köln

Li, Y., Guohui, S. und Eppler, M.J. (2008). **Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation**. ICA Working Paper 2/2008.

Luhmann, N. (1984): **Soziale Systeme**. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Malloy-Weir et al. (2016). **A review of health literacy. Definitions, interpretations, and implications for politics initiatives**. Journal of Public Health Policy 37, Nr. 3, S. 334-352.

Meyer, M., Meschede, M., (2016). **Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2015**. In: Badura, B. et al. (Hrsg.). **Fehlzeiten-Report 2016. Unternehmenskultur und Gesundheit - Herausforderungen und Chancen**. Heidelberg: Springer Medizin.

- Mintzberg, H. (1973). **The Nature of Managerial Work**. London: Longman.
- Neeffe, S. **Ein neues Leitbild für Führungskräfte**. In: **Haufe HR Management – Zukunftsfähigkeit**. Verfügbar unter: https://www.haufe.de/personal/hr-management/zukunftsfahigkeit-ein-neues-leitbild-fuer-fuehrungskraefte_80_404226.html#comments (abgerufen am 25.06.17).
- Onisk, M. (2017). **A Modern Modality For Modern Learners. New research shows digital books provide unmatched richness and depth**. **Whitepaper der SkillSoft NETg GmbH**. Verfügbar unter: http://www.skillssoft.com/Website-WP-DigitalbooksAmodernmodalityformodernlearners_RegistrationPage.html (abgerufen am 17.07.2017).
- Pelz, W., (2016). **Transformationale Führung – Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis**. Springer Fachmedien: Wiesbaden.
- Petry, T. (Hrsg.). 2016. **Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy**. Freiburg: Haufe.
- Petry, T. (2016). **Digital Leadership – Unternehmens- und Personalführung in der Digital Economy**. In: **Petry, T. (Hrsg.). 2016. Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy**. Freiburg: Haufe.
- Reinsprecht, S. (2016). **Was ist Work-Life-Belending?** Verfügbar unter: <http://ergonomie-am-arbeitsplatz.de/work-life-blending/> (abgerufen am 11.07.2017).
- v. Rundstedt & Partner (Hrsg.) (2015). **Work-Life-Blending. Die Mehrheit der Deutschen bewertet die Verschmelzung von Arbeit und Freizeit noch kritisch**. Verfügbar unter: <http://www.rundstedt.de/pressemitteilungen/talents-trends-work-life-blending/> (abgerufen am 11.07.2017).
- von Rosenstiel, L. (1995). **Kommunikation und Führung in Arbeitsgruppen**. In: **Organisationspsychologie**. Bern: Verlag Hans Huber.
- Schermuly, C. (2016). **News Work – Gute Arbeit gestalten. Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern**. Freiburg: Haufe.
- Schermuly, C. C., & Meyer, B. (2016). **Good relationships at work: The effects of Leader–Member Exchange and Team–Member Exchange on psychological empowerment, emotional exhaustion, and depression**. *Journal of Organizational Behaviour*, 37, 673-691.
- Scholz, C. (2016). **Wie Work-Life-Blending unser Privatleben kaputt macht. 3. Teil: Work-Life-Separation als zeitgemäße Alternative**. Verfügbar unter: <http://www.manager-magazin.de/lifestyle/artikel/arbeitswelt-work-life-blending-macht-unser-privatleben-kaputt-a-1081881-3.html> (abgerufen am 11.07.2017)
- Schröder, L., Urban, H. J., (2016). **Gute Arbeit. Digitale Arbeitswelt – Trends und Anforderungen**. Frankfurt am Main: Bund-Verlag GmbH.
- Smart Engineering Online. **Dokumenten/Workflow-Management-Systeme. Geregelte Ordnung**. Verfügbar unter: <http://www.plm-it-business.de/einfuehrung-dokumenten/workflow-management-systeme.htm> (abgerufen am 13.07.2017)
- Spreitzer, G. M. (1995). **Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation**. *Academy of Management Journal*, 38(5), S. 1442-1465.
- Straub, R. et al. (Hrsg.) (2017). **#whatsnext – Gesund arbeiten in der digitalen Arbeitswelt**. Sonderveröffentlichung des Personalmagazins in Kooperation mit dem Institut für Betriebliche Gesundheitsberatung (IFBG) und der Techniker Krankenkasse (TK). Freiburg: Haufe.

Tarafdar, M. et al. (2007). **The impact of technostress on role stress and productivity.** Journal of Management Information Systems, 24(1), 301-328.

Techniker Krankenkasse (2016). **Entspann Dich, Deutschland.** TK Stresstudie 2016.

TINYpulse (Hrsg.) (2017). **What Leaders Need To Know About Remote Workers. Surprising Differences in Workplace Happiness & Relationships.** Verfügbar unter: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/443262/TINYpulse_What_Leaders_Need_to_Know_About_Remote_Workers.pdf?t=1462203875281 (abgerufen am 12.07.2017).

Walenta, C., Kirchler, E. (2008). **Führung. In: Kirchler, E. Arbeits- und Organisationspsychologie.** Wien: UTB.

Wegerich, C. (2007). **Strategische Personalentwicklung. Instrumente, Erfolgsmodelle, Checklisten.** Weinheim: Wiley-VCH Verlag.

Wimmer, R., Meissner, J.O., Wolf, P. (Hrsg.) (2014). **Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf.** 2. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Yukl, G (2008). **Validation of the extended Influence Behavior Questionnaire.** The Leadership Quarterly 19, 609-621.

Yukl, G. (2013). **Leadership in Organizations.** 8. Auflage, Harlow: Pearson.

YouGov (2016). **Viele Berufstätige sind ständig erreichbar.**
Verfügbar unter: <https://yougov.de/news/2016/01/25/viele-berufstatige-sind-standig-erreichbar/> (abgerufen am: 17.07.2017).

IMPRESSUM

Herausgeber

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

Satz/Layout

spätemitschwalb GmbH
www.spaetemitschwalb.de

Autoren

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

Druck

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

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

Stand

Lüneburg, November 2017

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



Niedersachsen. Klar.

Fotos

S. 1, 13, 21, 29, 33, 37, 127, 177 – Rawpixel.com/fotolia.com #117322381 S. 3 – Annette Koroll/fotos-berlin.net, Thomas Langreder/thomaslangreder.de S. 15, 17, 67 – Coloures-Pic/stock.adobe.com #159444190, fotomek/stock.adobe.com #100133046, Orla/iStockphoto.com #450035995, porcorex/iStockphoto.com #183860597, Orla/shutterstock.com #177564347 S. 18 – Rawpixel/iStockphoto.com #521002458, Coloures-Pic/stock.adobe.com #159444190 S. 22, 23 – MangoStar_Studio/iStockphoto.com #648927740, fotomek/stock.adobe.com #100133046, Wavebreakmedia/iStockphoto.com #650682352, cosmin4000/iStockphoto.com #510675026, Ekka-sit919/iStockphoto.com #862121022, monkeybusinessimages/iStockphoto.com #600072452, Marjan_Apostolovic/iStockphoto.com #639032922 S. 26 – Bildungswerk ver.di in Niedersachsen e.V. Region Lüneburg, Orla/iStockphoto.com #450035995 S. 28 – golero/iStockphoto.com #639745042 S. 30 – seb_ra/iStockphoto.com #599680450, porcorex/iStockphoto.com #183860597 S. 34 – julief514/iStockphoto.com #595761408, Orla/shutterstock.com #177564347 S. 40 – NDR/Christian Wyrwa S. 41, 51, 71, 76 – facebookbrand.com, Roundicons, Kaspars Grinvalds/shutterstock.com #577216444, Ociacia/istockphoto.com #149868893 S. 45 – Minerva Studio/iStockphoto.com #540748324 S. 49 – Wavebreakmedia/iStockphoto.com #673567760 S. 49 – Wavebreakmedia/iStockphoto.com #673567760 S. 50 – Deutschen Rentenversicherung Braunschweig-Hannover/Service-Center (DRV) S. 55 – gpoinstudio/iStockphoto.com #678652998 S. 61 – Ridofranz/iStockphoto.com #842865366 S. 68 – Erikona/iStockphoto.com #650191316, Coloures-Pic/stock.adobe.com #159444190 S. 70 – Rawpixel/iStockphoto.com #669853862 S. 77 – g-stockstudio/iStockphoto.com #533999828 S. 78, 82, 122, 149, 169 – Ivelin Radkov/Fotolia.com #48699647 S. 80 – sonyonghee/iStockphoto.com #616132680 S. 83 – Rawpixel Ltd/iStockphoto.com #603913296 S. 85 – monkeybusinessimages/iStockphoto.com #487814082 S. 86 – AndreyPopov/iStockphoto.com #471104764 S. 89 – Olivier Lantzendörffer/istockphoto.com #18099942 S. 92 – FotoCuisinette/iStockphoto.com #621128688 S. 93 – vadimguzhva/iStockphoto.com #610261994 S. 96 – shironosov/iStockphoto.com #519013952, fotomek/stock.adobe.com #100133046 S. 98 – gpoinstudio/iStockphoto.com #678652998 S. 99 – NicoElNino/iStockphoto.com #847156808 S. 100 – Lise Gagne/iStockphoto.com #172212240 S. 101 – ipopba/iStockphoto.com #499463676 S. 103 – juststock/iStockphoto.com #640045882 S. 104 – kupicoo/iStockphoto.com #597640202 S. 105 – Wavebreakmedia/iStockphoto.com #650682352 S. 108 – BrianAJackson/iStockphoto.com #658516626 S. 109 – Kerkez/iStockphoto.com #624128428 S. 110 – Rawpixel Ltd/iStockphoto.com #508210504, Orla/iStockphoto.com #450035995 S. 112, 113 – Bildungswerk ver.di in Niedersachsen e.V. Region Lüneburg S. 114 – peshkova/Fotolia.com #35398026 S. 116 – Mathias Rosenthal/iStockphoto.com #523558463 S. 117 – BrianAJackson/iStockphoto.com #612235546 S. 118 – strixcode/Fotolia.com #40573990 S. 119 – Andreas Dägling/foto-daegling.de S. 120 – phototechno/iStockphoto.com #607493026 S. 121 – DNY59/iStockphoto.com #637520486 S. 124 – anyaberkut/iStockphoto.com #636341120 S. 125, 126 – Andreas Dägling/foto-daegling.de S. 128 – BrianAJackson/iStockphoto.com #658516626, porcorex/iStockphoto.com #183860597 S. 131 – Kollatsch/Bildungswerk ver.di in Niedersachsen e.V. Region Lüneburg S. 132 – wavebreakmediamicro/123RF.com S. 133 – endopack/iStockphoto.com #527468299 S. 134 – RyanJLane/iStockphoto.com #175176465 S. 137 – Rawpixel Ltd/iStockphoto.com #615601480 S. 138 – BrianAJackson/iStockphoto.com #697895326 S. 139 – Ismailciydem/iStockphoto.com #520553874 S. 140 – RomoloTavani/iStockphoto.com #502448199, travnikovstudio/iStockphoto.com #478958506 S. 143 – lisegagne/istockphoto.com #157163383 S. 144 – BrianAJackson/iStockphoto.com #697895326 S. 145 – atakan/iStockphoto.com #174957763, CharlieAJA/iStockphoto.com #511976502 S. 148 – monkeybusinessimages/iStockphoto.com #644244872 S. 150 – Stadtratte/iStockphoto.com #544588708 S. 151 – artburger/Fotolia.com #32743402 S. 152 – alvarez/iStockphoto.com #638683654, BernardaSv/iStockphoto.com #498890890 S. 154 – Carmen Steiner/Fotolia.com #2403800 S. 155 – comzeal/iStockphoto.com #511722088 S. 156 – atakan/iStockphoto.com #174957763 S. 159 – vadimguzhva/iStockphoto.com #610261994 S. 161 – pixelfit/iStockphoto.com #641768416 S. 162 – Steve Debenport/iStockphoto.com #629257328 S. 164 – fotostorm/iStockphoto.com #639198068, Orla/shutterstock.com #177564347 S. 166 – jayfish/iStockphoto.com #625453324, alvarez/iStockphoto.com #695469878 S. 170 – Rawpixel/iStockphoto.com #469507655 S. 171 – sekulicn/iStockphoto.com #108328762 S. 172 – shapecharge/iStockphoto.com #637234348 S. 174 – Auxins/iStockphoto.com #837350948 S. 175 – Kuzmichstudio/iStockphoto.com #478525238

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
www.bw-verdi.de/digitalisierung

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



Niedersachsen. Klar.