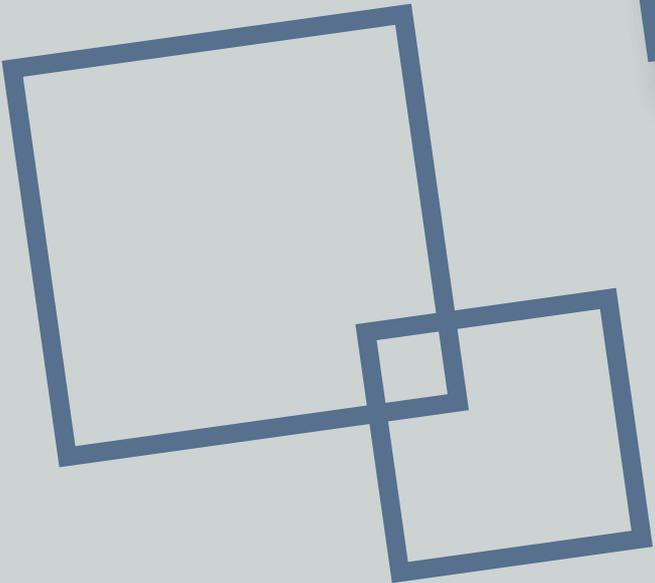




QUALIFIZIERUNGSFORMATE
zur Gestaltung von
guter digitaler Arbeit im
Dienstleistungsbereich



Band 4

Autoren:

Nadja Czarnetzki
Ingo Pläschke
Jan Hamborg





Anja Kramer
Regionalleitung Lüneburg
Bildungswerk ver.di



Detlef Ahting
Landesbezirksleiter
ver.di Niedersachsen-Bremen

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

VORWORT

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 sollten möglichst dahingehend unterstützt werden, den digitalen Wandel selber gestalten zu können. Bei steigender Komplexität in einer zunehmend vernetzten Arbeitswelt, bei größter Zeit- und Ortsflexibilität sowie weiterer digitalisierungsbedingten Herausforderungen aber auch Belastungen müssen Beschäftigte zugleich in zunehmenden Maße eigenverantwortlich agieren. Um dieses gut bewältigen zu können, benötigen sie zentrale Kompetenzen in Selbstorganisation, Kommunikation, Wissen über gesundes Arbeiten und ein hohes Maß an psychologischem Empowerment. Wer Leistungsfähigkeit, Wohlbefinden und Gesundheit erhalten und Gute digitale Arbeit und gute Ergebnisse gewährleisten will, muss diese Kompetenzen aktiv fördern.

Im Rahmen unseres Projekts Gute digitale Arbeit in Niedersachsen wurden die Qualifizierungsbedarfe für Beschäftigte analysiert und entwickelt. Dabei wurden ausschließlich überfachliche und soziale Kompetenzen in den Blick genommen. Digitale Kompetenzen zur Nutzung neuer Hard- und Softwaretechnologien waren nicht Gegenstand des Projekts. Im vorliegenden Band 4 werden zwei Beispiele für Workshop-Formate vorgestellt, die sich direkt an Beschäftigte bzw. an Führungskräfte richten. Die Teilnehmenden sollen für mögliche digital bedingte Stressoren sensibilisiert werden und Handwerkszeug zur Gestaltung ihrer Arbeit im gesundheitsförderlichen Sinne erhalten. Zum einen geht es um grundlegende Fragen zu dem eigenen Einflussbereich, zum Umgang mit Unterbrechungen und gerade auch der Informationsflut sowie der Klärung von (in der Regel unausgesprochenen) Erwartungen. Zum anderen werden ebenso Wirkungen der indirekten Steuerung kritisch behandelt, auch hinsichtlich der sie begünstigende Rahmenbedingungen.

Führungskräfte müssen in die Lage versetzt werden, den digitalen Wandel kompetent zu begleiten, Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen und bei Bedarf zu korrigieren. Sie müssen aber auch mit sich selbst und anderen gesundheitsförderlich umzugehen wissen.

Dies beinhaltet auch Sensibilisierung für Gefährdungen, die zeit- und ortsunabhängiges digitales Arbeiten mit sich bringen kann. Das Verständnis von ganzheitlicher Interaktion und Kommunikation bei fehlendem, persönlichen (Face-to-Face) Kontakt und das Selbstmanagement spielt dabei eine zentral wichtige Rolle.

Im Zuge der Digitalisierung verändern sich Rolle und Aufgabenstruktur von Führungskräften maßgeblich. Die impliziten Veränderungen bzw. Herausforderungen bestehen dabei in:

- > der virtuellen Führung mit neuen koordinierenden, organisationalen und zwischenmenschlichen Anforderungen.
- > der Zerklüftung, Distanzierung und Anonymisierung von Teams durch zeit- und ortsflexibles Arbeiten zieht vorwiegend digitale Kommunikation nach sich. Daraus ergeben sich neue Anforderungen an die Realisierung von Teamgeist, persönlichem Kontakt und Beziehungen.
- > Auswahl und Benutzung von geeigneten Kommunikationstechnologien.
- > mögliche Auswirkungen auf die Gesundheit (die eigene und die der Beschäftigten).

Die Interaktion ist durch die flexiblen Arbeitsformen oft nicht mehr räumlich und physisch gekennzeichnet. Persönliche und regelmäßige Gespräche und Treffen reduzieren sich und insbesondere informelle eher kulturstiftende Begegnungen finden seltener statt. Wirkungen von Belastungen auch aus dem privaten Umfeld werden schwerer erkennbar. Solche Distanzierungen zwischen Kolleginnen und Kollegen und den Führungskräften mit ihren Beschäftigten bergen Risiken und Konfliktpotenzial. Gute Arbeit ist die Basis für gute Arbeitsergebnisse. Dieser Band soll insbesondere auch für Führungskräfte dafür eine gute Grundlage bilden.

Weitere Informationen zum

Projekt finden Sie unter:

www.bw-verdi.de/digitalisierung

INHALT

1. Qualifizierungskonzept Gute digitale Arbeit für Beschäftigte	6
DIGITALE RESILIENZ UND DIE PRAKTISCHE BEWÄLTIGUNG VON TECHNO-STRESS	
1.1 Beschreibung	7
1.1.1 Zielgruppe – Teilnahmevoraussetzung – Teilnehmendenzahl	7
1.1.2 Veranstaltungsziele	7
1.1.3 Veranstaltungsinhalte im Überblick	8
1.1.4 Veranstaltungsmethoden im Überblick	10
1.1.5 Veranstaltungsdauer	10
1.2 Ablaufplanung, Inhalte und Materialien	10
1.2.1 Ablaufplan der Veranstaltung (Inhalte – Methoden – Zeitplanung – Materialangaben)	10
1.2.2 Material für die Trainerin/den Trainer: Präsentation	13
1.2.3 Material: Teilnehmendenunterlagen	13
1.3 Anhang: Präsentation/Folienausdruck (Handout) für die Teilnehmenden	13
1.4 weitere Handouts für die Teilnehmenden	51
1.4.1 Handout: Umsetzungsvereinbarung zur digitalen Resilienz	51
1.4.2 Handout: Sammlung digitaler Stressfaktoren	52
1.4.3 Handout: Lösungsansätze für wahrgenommene digitale Stressfaktoren	56
2. Qualifizierungskonzept Führungskräfteworkshop	58
DIE GESTALTUNG GUTER DIGITALER ARBEIT IM EIGENEN TEAM	
2.1 Beschreibung	59
2.1.1 Zielgruppe – Teilnahmevoraussetzung – Teilnehmendenzahl	59
2.1.2 Veranstaltungsziele	59
2.1.3 Veranstaltungsinhalte im Überblick	60
2.1.4 Veranstaltungsmethoden im Überblick	62
2.1.5 Veranstaltungsdauer	62
2.2 Ablaufplanung, Inhalte und Materialien	62
2.2.1 Ablaufplan der Veranstaltung (Inhalte – Methoden – Zeitplanung – Materialangaben)	62
2.2.2 Material für die Trainerin/den Trainer: Präsentation	65
2.2.3 Material: Teilnehmendenunterlagen	65
2.3 Anhang: Präsentation/Folienausdruck (Handout) für die Teilnehmenden	65

1.

QUALIFIZIERUNGS- KONZEPT

GUTE DIGITALE ARBEIT FÜR
BESCHÄFTIGTE:

DIGITALE RESILIENZ UND DIE
PRAKTISCHE BEWÄLTIGUNG
VON TECHNO-STRESS



1.1 Beschreibung

Training mit Workshop- und Coaching- beziehungsweise Selbsterfahrungsanteilen

1.1.1 Zielgruppe – Teilnahmevoraussetzung – Teilnehmendenzahl

Zielgruppe: **Beschäftigte** aller Berufsgruppen mit und ohne disziplinarischer Führungsfunktion

Teilnahmevoraussetzungen: Beschäftigte, die sich mit den persönlichen Auswirkungen der Digitalisierung auf ihre Zufriedenheit und Gesundheit auseinandersetzen möchten und bereit sind, eigene Stärken und Schwächen bezüglich ihrer Selbststeuerungsmaßnahmen zu reflektieren, sich im Teilnehmendenkreis hierzu auszutauschen und bestrebt sind ihre digitale Resilienz auszubauen („Selbstentwickler“).

Teilnehmendenzahl: max. 10 Personen

1.1.2 Veranstaltungsziele

Gute digitale Arbeit zu gestalten heißt auch, einen Rahmen zu schaffen, innerhalb dessen Beschäftigte erlebte Belastungen zu bewältigen im Stande sind. Unumgänglich ist somit, die voranschreitende Digitalisierung auch unter Einbezug ihrer Bedeutung für Gesundheit und Zufriedenheit von Beschäftigten zu gestalten. Gleichmaßen sind jedoch auch Eigenverantwortung und Gesundheitskompetenz von den Beschäftigten selbst gefragt. Hierfür benötigen sie spezifische Kompetenzen, um eigene digitalisierungsbedingte Stressoren zu erkennen und mittels geeigneter Selbststeuerungsmaßnahmen i.S. digitaler Resilienz zu regulieren.

Die Teilnehmenden ...

- reflektieren die Auswirkungen der Digitalisierung auf die eigene Arbeit, auf ihre Zufriedenheit und auf psychische und physische Gesundheit.
- lernen typische digitalisierungsbedingte Risiken zu erkennen (Achtsamkeit) sowie hinsichtlich der Relevanz auf die eigene Arbeit zu bewerten und identifizieren ihre persönlichen Be- und Entlastungen bzw. Stressfaktoren.
- erfahren, welche Voraussetzungen, Einstellungen und Kompetenzen sich günstig auf die persönliche Regulation digitalisierungsbedingter Stressfaktoren auswirken (digitale Resilienz) und über welche Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten sie selbst diesbezüglich verfügen.
- ermitteln persönliche Gestaltungsoptionen und erarbeiten im Teilnehmendenkreis konkrete Handlungsmöglichkeiten zum Umgang mit Techno-Stress oder sonstigen digitalisierungsbedingten Stressfaktoren (z. B. Abgrenzung, Neinsagen, Arbeitsorganisation, digitale Auszeiten, Erholungsmanagement, Einfordern und Nutzen von Unterstützung).
- verfassen für sich persönlich einen Entwicklungsplan mit spezifischen Handlungsplänen zur Umsetzung im Anschluss an diese Veranstaltung.

1.1.3 Veranstaltungsinhalte im Überblick

1 Einstieg und Hintergrund der Digitalisierung

- > Sensibilisierung bezüglich des Themas Digitalisierung
- > Definitionen Digitalisierung und Einordnung in den historischen Kontext

2 Auswirkungen der Digitalisierung

- > Ermittlung des Digitalisierungsfortschritts im eigenen Team/Organisation
- > Digitale Allgegenwertigkeit (Belastungen und Entlastungen)
- > typische Auswirkungen und ihre möglichen Folgen auf Zufriedenheit und Gesundheit (Eustress versus Distress, Techno-Stress)
- > Achtsamkeit als Grundlage zur Selbstgestaltung

3 Persönliche Gestaltungsoptionen und digitale Resilienz

- > Gesundheitsverantwortung im digitalen Zeitalter (in der Organisation, als Führungskraft, als Kollegin/Kollege und als Eigenverantwortung)
- > Identifikation von Ansatzpunkten zur Selbststeuerung (Welche Auswirkungen und Stressfaktoren kann ich selbst kontrollieren, regulieren, steuern und gestalten?)
- > Selbstwirksamkeit versus (erlernter) Hilflosigkeit

- > interessierte Selbstgefährdung
- > Gestalter versus Opfer – Selbstverantwortung und -fürsorge als Haltung
- > digitale Resilienz als Grundlage für psychische Balance und Wohlbefinden bei der Arbeit
- > Analyse von Stärken und Ressourcen sowie Schwächen und Entwicklungsmöglichkeiten in Bezug auf die eigene digitale Resilienz

4 Bewältigung von digitalen Stressfaktoren in der Praxis

- > In Abhängigkeit der hier analysierten digitalisierungsbedingten Stressoren und Gestaltungsoptionen:
 - Konkrete Möglichkeiten zur Regulation, Steuerung und Gestaltung der persönlichen digitalisierungsbedingten Stressfaktoren in der Praxis
- > Nutzen von persönlichen Stärken und Ressourcen. **Beispiele:** Umgang mit einer möglichen Entgrenzung von Privat- und Berufsleben
 - Regulation der Informationsflut und digitale Auszeiten
 - Erholungsmanagement u.a.
 - Abgrenzung (Nein-sagen)
 - Praxisübungen bezüglich konstruktiver und respektvoller Konfrontation (zur erfolgreicherer Abgrenzung)

5 Unterstützung einfordern und nutzen

- > ermitteln von Unterstützern im beruflichen Kontext (z. B. Führungskraft, betriebliche Interessenvertretung, Ansprechpartner im Arbeits- und Gesundheitsschutz, Kolleginnen und Kollegen)
- > ermitteln von Unterstützern im privaten Kontext (z.B. Familie, Freundinnen und Freunde, öffentliche Beratungsmöglichkeiten)
- > Unterstützung einfordern und nutzen

Gute digitale Arbeit für Beschäftigte

Digitale Resilienz und die praktische Bewältigung von Techno-Stress

Ablaufplanung, Inhalte und Materialien

1.1.4 Veranstaltungsmethoden im Überblick

Das didaktische Prinzip der Veranstaltung basiert vorrangig auf einem Methodenmix. Folgende Trainingsmethoden finden Anwendung:

- > Kurzvorträge
- > Übungen und Rollenspiele
- > Gruppen- und Einzelarbeiten
- > Selbstreflexion und Erfahrungsaustausch im Plenum
- > Ableitung persönlicher Entwicklungspläne
- > Schulungsunterlagen
- > Transfermethoden

1.1.5 Veranstaltungsdauer



1.2 Ablaufplanung, Inhalte und Materialien

1.2.1 Ablaufplan der Veranstaltung (Inhalte – Methoden – Zeitplanung – Materialangaben)

Dauer	Inhalt	Methode
Einstieg in das Training		
15 min	Begrüßung der Teilnehmenden	im Plenum
	Trainings-Ziele	im Plenum: Input (siehe Folie)
	Trainings-Inhalte	im Plenum: Input (siehe Folie)
	Trainings-Methoden	im Plenum: Input (siehe Folie)
	Organisation und Zeitplanung	im Plenum: Input (siehe Folie)
20 min	Vorstellungsrunde	im Plenum: Plenumsabfrage als Blitzlicht (Fragestellung siehe Folie)

1. Einstieg und Hintergrund der Digitalisierung		
15 min	Gemeinsame Begriffsklärung: Digitalisierung und der digitale Wandel	im Plenum: Plenumsabfrage (Fragestellung siehe Folie) anschließende Diskussion
15 min		im Plenum: Input (siehe Folien) als Ergänzung der obigen Plenumsabfrage
2. Auswirkungen der Digitalisierung		
15 min	Analyse der Art und Form der Digitalisierung im eigenen Team	im Plenum: Plenumsabfrage (Fragestellung siehe Folie) anschließende Diskussion
15 min	Sensibilisierung in Bezug auf die allgemein beobachtbaren Auswirkungen der Digitalisierung im Kontext der Arbeit	im Plenum: Input (siehe Folie)
20 min	Herleitung und Diskussion negativer Auswirkungen der Digitalisierung: Stress und digitale Stressfaktoren	im Plenum: Input (siehe Folien)
5 min	Vorbereitung zur Selbstreflexion	im Plenum: Input (siehe Folie)
45 min	Reflexion und Sammlung persönlich wahrgenommener digitaler Stressfaktoren bei der Arbeit	Gruppenarbeit (Aufgabenstellung siehe Folie)
30 min		im Plenum: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Präsentation der obigen Gruppenarbeit ▪ Diskussion der Ergebnisse
3. Persönliche Gestaltungsoptionen und digitale Resilienz		
15 min	Sensibilisierung bezüglich des Erkennens von Handlungsspielräumen aus Sicht der Beschäftigten	im Plenum: Input (siehe Folie) anschließende Diskussion
20 min	Bewertung von Handlungsspielräumen seitens der Beschäftigten in Bezug auf die gesammelten digitalen Stressfaktoren	im Plenum: Plenumsabfrage (Fragestellung siehe Folie) anschließende Diskussion
15 min	Reflexion der persönlichen Herangehensweise im Umgang mit (digitalen) Stressfaktoren	im Plenum: Input (siehe Folien)
15 min	Einführung in das Konzept (digitale) Resilienz und Erarbeitung von Ansatzpunkten zu persönlicher, resilienter Verhaltensweisen im (Arbeits-) Alltag	im Plenum: Input (siehe Folien)
60 min		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gruppenarbeit: (Aufgabestellung siehe Folie) ▪ anschließende Diskussion ▪ optional: Input als Ergänzung (siehe Folien)

Gute digitale Arbeit für Beschäftigte

Digitale Resilienz und die praktische Bewältigung von Techno-Stress

Ablaufplanung, Inhalte und Materialien

4. Bewältigung von digitalen Stressfaktoren in der Praxis		
75 min	Gestaltung von praxisnahen Lösungsansätzen bezüglich der am Vortag gesammelten digitalen Stressfaktoren bei der Arbeit. Ausführliche Diskussion über weitere mögliche Ansatzpunkte für den Umgang mit häufig auftretenden Stressfaktoren	Gruppenarbeit (Aufgabenstellung siehe Folie)
75 min		im Plenum: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Präsentation der obigen Gruppenarbeit ▪ anschließende Diskussion der Ergebnisse ▪ optional: Input als Ergänzung (siehe Folien)
25 min	Erlernen und Ausarbeiten einer deeskalierenden Methode zur persönlichen Abgrenzung und Konfrontation bei der Arbeit	im Plenum: Input (siehe Folien)
85 min		Gruppenarbeit/Rollenspiele (Aufgabenstellung siehe Folie)
5. Unterstützung einfordern und nutzen		
30 min	Diskussion über mögliche Anlaufstellen für Beschäftigte zum Einfordern von Unterstützung/Hilfe bei langanhaltendem (digitalen) Stress	im Plenum: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Plenumsabfrage (Fragestellung siehe Folie) ▪ im Plenum: Input (siehe Folien) ▪ anschließende Diskussion
Abschluss des Trainings		
30 min	Klärung weiterer offener Fragen	im Plenum: Diskussion
	Evaluation	im Plenum: Plenumsabfrage als Blitzlicht
	Ausblick: zusenden des Fotoprotokolls im Nachgang der Veranstaltung	im Plenum
	Verabschiedung	im Plenum

1.2.2

Material für die Trainerin/ den Trainer: Präsentation

Folienpräsentation

Beschäftigentaining:

„Digitale Resilienz und die praktische Bewältigung von Techno-Stress“

1.2.3

Material: Teilnehmendenunterlagen

Ausdruck der Folienpräsentation

Beschäftigentaining:

„Digitale Resilienz und die praktische Bewältigung von Techno-Stress“

Handout Umsetzungsvereinbarung zur digitalen Resilienz

Handout Sammlung digitaler Stressfaktoren

Handout Lösungsansätze erarbeiten

ggf. **zusätzlicher Ausdruck** der Aufgabenstellungen der Gruppenarbeiten

1.3

Anhang:

Präsentation/Folienausdruck (Handout) für die Teilnehmenden





GUTEDIGITALE ARBEIT

Training für Beschäftigte:
Digitale Resilienz und die praktische
Bewältigung von Techno-Stress



Trainingsinhalte

1. Einstieg und Hintergrund der Digitalisierung
2. Auswirkungen der Digitalisierung
3. Persönliche Gestaltungsoptionen und digitale Resilienz
4. Bewältigung von digitalen Stressfaktoren in der Praxis
5. Unterstützung einfordern und nutzen
6. Abschluss

Trainingsmethoden

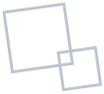
- > Skalierungsmethoden
- > Gruppenarbeiten und Kartenabfragen
- > Diskussionen im Plenum und moderierter Erfahrungsaustausch
- > Kurzvorträge (Input)
- > Schulungsunterlagen
- > Evaluation



Trainingsziele

Sie als Teilnehmende ...

- > erhalten einen systemischen Blick auf das Thema digitaler Wandel als Grundlagenwissen bezüglich der Digitalisierung/Arbeit 4.0.
- > diskutieren persönliche Handlungsspielräume zum Umgang mit diesen digitalen Stressfaktoren.
- > bekommen die Möglichkeit die Auswirkungen der Digitalisierung an Ihrem eigenen Arbeitsplatz zu reflektieren.
- > erarbeiten wichtige Aspekte zum Aufbau von digitaler Resilienz und zur Steigerung der psychischen Stabilität.
- > lernen digitale Stressfaktoren bei der Arbeit zu identifizieren.
- > entwickeln persönliche Verhaltensstrategien zur praktischen Bewältigung von digitalen Stressfaktoren.



1. Einstieg und Hintergrund der Digitalisierung

Fragestellung

Optimistisch oder pessimistisch?

Eine Frage an Sie:

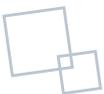
Wie positiv/optimistisch stehen Sie der Digitalisierung in Ihrer Organisation gegenüber?

Wo würden Sie Ihren Punkt kleben?



„Digitalisierung stehe ich sehr positiv gegenüber, finde ich sehr gut, eröffnet Chancen und vereinfacht vieles und stimmt mich optimistisch“

„Digitalisierung stehe ich sehr kritisch gegenüber, finde ich nicht gut, eröffnet Risiken, verkompliziert vieles und stimmt mich pessimistisch“



1. Einstieg und Hintergrund der Digitalisierung



Der Digitalisierungsbegriff

Was bedeutet Digitalisierung?
Digitalisierung hat verschiedene Bedeutungen:

- > technologische Veränderung
- > Veränderung von Produktionsprozessen, Organisations- und Geschäftsmodellen (durch globale digitale Arbeitsteilung)
- > kulturelle Veränderungen (z. B. durch Kommunikations- und Mediennutzung)

Rein technisches Verständnis:

„die Aufbereitung von Informationen zur Verarbeitung oder Speicherung in einem digitaltechnischen System“

Gesamthafes Verständnis:

„(...) ein durch technologische Entwicklungen getriebener bzw. ermöglichter Transformationsprozess von Unternehmen bzw. ganzen Branchen, der weitreichende strategische, organisatorische und soziokulturelle Veränderungen mit sich bringt“



1. Einstieg und Hintergrund der Digitalisierung



Von Arbeit 1.0 bis Arbeit 4.0

Geschichtliche Entwicklung

Arbeit 4.0 (Heute)

vernetztes Arbeiten, Wertewandel
neuer soziale Kompromisse



Arbeit 3.0 (Beginn der 1970er)

Globalisierung und Weiterentwicklung der
sozialen Marktwirtschaft



Arbeit 2.0 (Ende 19. Jahrhundert)

Beginn der Massenproduktion
Anfänge des Wohlfahrtsstaates



Arbeit 1.0 (Ende 18. Jahrhundert)

Anfänge der Industriegesellschaft
Erste Organisation von Arbeiten



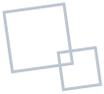
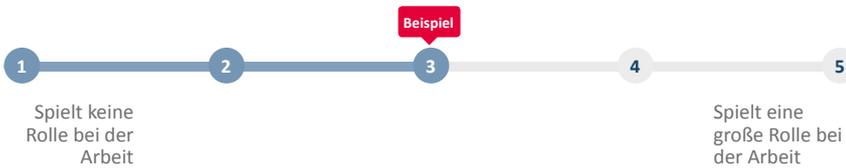
Fragestellung

Digitalisierung der eigenen Arbeit

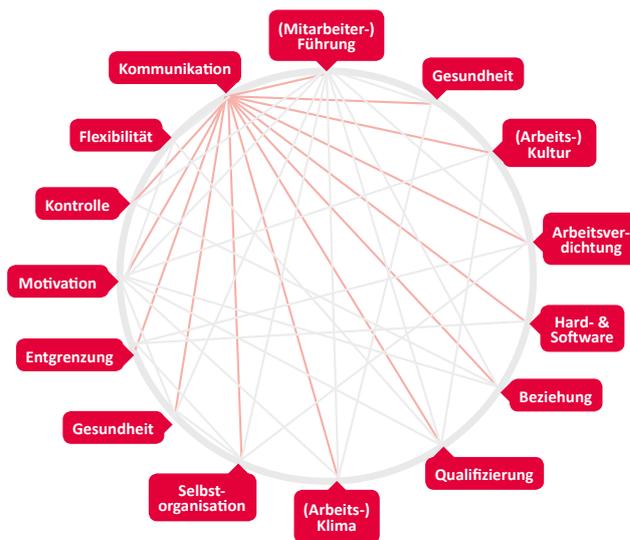
Eine Frage an Sie:

Auf einer Skala von 1 bis 5: Wie digitalisiert ist Ihr Arbeitsplatz?

- > Elektronische Kommunikation
- > Arbeit mit unterstützenden elektronischen Geräten
- > Softwaregesteuerte Arbeitsabläufe
- > Zusammenarbeit über Internet und Intranet
- > Arbeit mit computergesteuerten Maschinen und Robotern



Digitale Allgegenwertigkeit



2. Auswirkungen der Digitalisierung



Stress



2. Auswirkungen der Digitalisierung



Stress

Stress ist überlebenswichtig
Ursprüngliche Funktion von Stress:

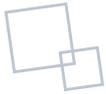
- > ursprünglich für „fight or flight“ (Kampf oder Flucht) Reaktion
- > „Schockstart“ des Körpers bei drohender Gefahr
- > Atmung wird schneller, Blutdruck und Puls steigen, Adrenalin fließt und sorgt dafür, dass Hirn und Muskeln mit zusätzlicher Energie versorgt werden

- > Blutgefäße an Hautoberfläche verengen sich, damit weniger Blut fließt, falls es zum Kampf kommt
- > Immunsystem schickt zusätzliche Abwehrzellen ins Blut, um Infektionen zu vermeiden
- > Nebenniere schüttet Cortisol aus, was die Reaktion noch steigert, später aber auch das Signal für das Ende gibt
- > erst akuter Stress ermöglicht Höchstleistungen

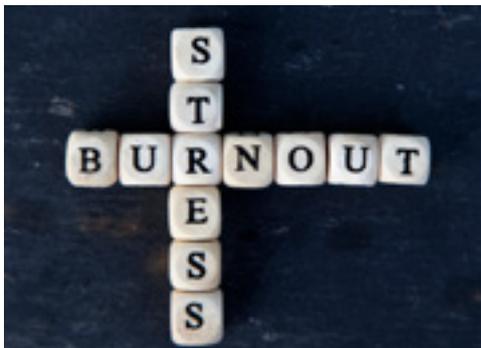


Akute Stressreaktion

- > akuter Stress hilft uns, den Körper schnell zu mobilisieren, **Energie bereitzustellen** und das Nervensystem „scharf zu schalten“
- > diese akute Stressreaktion wird durch alles in Gang gesetzt, was besondere Leistung erfordert
- > Stress sorgt dafür, dass wir in den unterschiedlichsten Umgebungen zu **Höchstleistungen fähig** sind



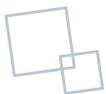
Stress im Kontext der Arbeit



Was ist Stress?

Weltgesundheitsorganisation (WHO):

- > **Stress** = eine der größten Gefahren für das menschliche Wohlergehen
- > Folgen: Infekte, Allergien, Arthritis, Depressionen, Angst- und Schlafstörungen, Herzinfarkt, Schlaganfall ...
- > EU-weit sind ca. 50 % der Fehltage am Arbeitsplatz auf Stress zurückzuführen
- > Begriff geht auf Hans Selye (Mediziner und Vater der Stressforschung) zurück



2. Auswirkungen der Digitalisierung



Stress im 21. Jahrhundert

Stress heute

- > „Stress als Reaktion auf ein Ungleichgewicht zwischen Anforderungen und Ressourcen, welches als unangenehm erlebt wird“ – Lazarus
- > **externe Stressoren:** Zeitdruck, Hektik, Unterbrechungen, fehlende Kontrolle, Konflikte, finanzielles
- > **interne Stressoren:** übertriebenes Engagement, nicht Nein sagen können, Kompetenzgefühl, Selbstwert
- > auf die neue Qualität von Stressoren, denen wir heute ausgesetzt sind, hat sich unser Organismus noch nicht eingestellt
- > Fehlt dem Stresssystem der Ruf zum Rückzug, wird es gefährlich. Wie ein Gummiband, das irgendwann überdehnt wird, verliert es unter großer Dauerbelastung an Elastizität.



2. Auswirkungen der Digitalisierung



Positiver und negativer Stress

positiver Stress ,Eustress'	negativer Stress ,Distress'
> Die Anforderung/Situation wird als Herausforderung erlebt, der man sich gern stellt.	> Die Anforderung/Situation wird als unangenehm/belastend/überfordernd angesehen, man möchte sie gern umgehen.
> Man hält sich für kompetent genug, die Situation zu meistern.	> Man glaubt, die Aufgabe nicht erfolgreich meistern zu können.
> Man denkt, dass man wahrscheinlich erfolgreich sein wird.	> Man fühlt sich als Opfer dieser Situation – quasi hilflos.

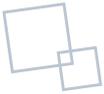


Stressanfälligkeit



Für negative Stressfolgen:

- > Empfindlichkeit, mit der der Körper auf Belastung reagiert, ist etwa zu einem Drittel bis zur Hälfte genetisch bedingt.
- > persönliche Ressourcen (psychologisches Empowerment und Resilienz)
- > **externe Ressourcen:** soziale Kontakte, Anerkennung, Wertschätzung, Gestaltungsfreiraum
- > **interne Ressourcen:** Selbstwirksamkeit, Bereitschaft zu lernen, Offenheit, Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten



Psychische Balance

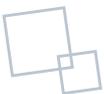
- > **Stress/Unzufriedenheit** ist eine Reaktion auf ein Ungleichgewicht zwischen Stressoren/Anforderungen und den zur Verfügung stehenden Ressourcen

interne und externe digitale Stressoren



interne und externe Ressourcen

- > es geht somit um die Frage wie wir dieses **Ungleichgewicht ausbalancieren** können, um unser Wohlergehen zu stärken



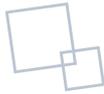
2. Auswirkungen der Digitalisierung



Das Techno-Stress Modell



Technostress-Ursachen (angelehnt an Tarafdar et al., 2007, S.314)



2. Auswirkungen der Digitalisierung



Achtsamkeit



Gelenkte Aufmerksamkeit

- > besondere Form der Aufmerksamkeit
- > aktives Lenken der eigenen Aufmerksamkeit auf bestimmte Aspekte des gegenwärtigen Moments ohne dieses zu werten (Kabat-Zinn)
- > vergleichbar mit Meditationsübungen z. B. aus dem Buddhismus
- > Ziel ist ein bewusstes Verständnis einer Situation – eine Rundumsicht – Verständnis auf der Metaebene = was passiert gerade



2. Auswirkungen der Digitalisierung



Aufgabenstellung

Digitale Stressfaktoren bei der Arbeit

Bitte sammeln Sie **negative Auswirkungen (digitale Stressoren) der Digitalisierung**, die Sie an Ihrem Arbeitsplatz erleben und/oder bei Ihren Kolleginnen und Kollegen beobachten.

Ablauf:

1. Diskussion im Plenum
2. Sammlung von digitalen Stressoren
3. thematisches Ordnen der digitalen Stressoren im Plenum

Form: Plenumsdiskussion und Gruppenarbeit
Gruppengröße: 3-5 Personen
Zeit: 90 min
Material: Handout Sammlung digitaler Stressoren, Pinnwand, Karten



3. Persönliche Gestaltungsoptionen und digitale Resilienz

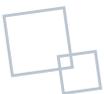


Handlungsspielräume erkennen

Gelassenheitsspruch

„[...] gib mir die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann, den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann, und die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden.“

(Reinhold Niebuhr)



3. Persönliche Gestaltungsoptionen und digitale Resilienz



Aufgabenstellung

Handlungsspielräume bewerten

Welche der identifizierten **digitalen Stressoren/Belastungsfaktoren** können Sie selbst beeinflussen?

Form: Plenumsdiskussion

Zeit: 20 min

Material: Pinnwand, gesammelte digitale Stressfaktoren auf Karten



3. Persönliche Gestaltungsoptionen und digitale Resilienz



Erlernte Hilflosigkeit

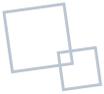


- > Erwartung eines Menschen, bestimmte Situationen oder Sachverhalte nicht kontrollieren oder beeinflussen zu können
- > psychologisches Konzept zur Erklärung von Depressionen
- > Menschen engen ihr Verhaltensrepertoire in Folge von Erfahrungen der Hilf- oder Machtlosigkeit insofern ein, ...
- > ... dass sie, als unangenehm erlebte Zustände nicht mehr abstellen, ...
- > ... obwohl sie es (von außen betrachtet) könnten.
- > geht zurück auf M. Seligman



Interessierte Selbstgefährdung

Symptome:	Ursachen:
> freiwillige Überstunden, länger als 12 Stunden arbeiten	> autonomere Arbeitsgestaltung
> das Gefühl auch dann noch nicht genug getan zu haben	> Vertrauensarbeitszeiten
> ständige Erreichbarkeit (auch im Urlaub) über E-Mail und Telefon	> dynamische Zielsetzungen
> Arbeiten im Krankheitsfall	> Key Performance Indicators
> zugunsten der Arbeit auf Freizeitaktivitäten verzichten	> Unklarheit bezüglich der Verantwortung

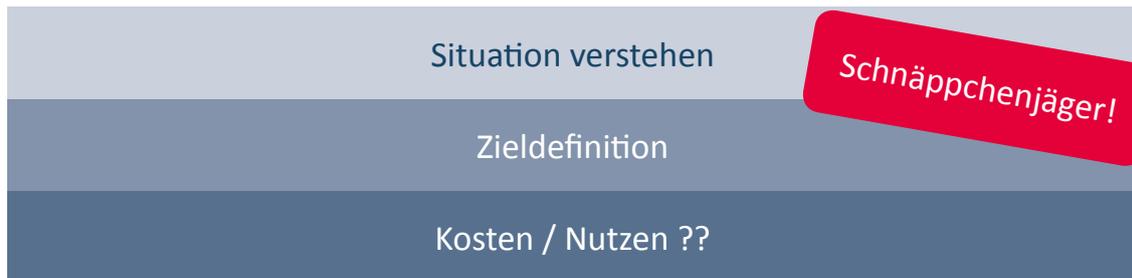


Gestalter versus Opfer



3. Persönliche Gestaltungsoptionen und digitale Resilienz

Erkennen von Handlungsmöglichkeiten



alternative Handlungsmöglichkeiten

Option 1

Option 2

Option 3



(digitale) Resilienz (1/2)

„Resilienz ist das Endprodukt eines Prozesses, der Risiken und Stress nicht eliminiert, der es den Menschen aber ermöglicht, damit effektiv umzugehen.“

(Emmy E. Werner)

„Resilienz ist die Fähigkeit, Krisen unter Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen zu meistern und als Anlass für Entwicklung zu nutzen.“

(R. Welter-Enderlin)

„Fähigkeit zur Aufrechterhaltung oder Rückgewinnung der psychischen Gesundheit während oder nach widrigen Lebensumständen.“

(I. Helmreich)

Definition in der Psychologie

„Psychische Widerstandsfähigkeit“

- > die meisten Menschen sind resilient – Resilienz ist lern- und entwickelbar
- > Resilienz ist nicht einfach eine Eigenschaft, die Menschen haben oder nicht



(digitale) Resilienz (2/2)

Resilienz ist nicht statisch

- > Resilienz ist keine lebenslange Eigenschaft
- > durch große Erschütterungen kann sie selbst bei psychisch sehr starken Menschen eines Tages verloren gehen (... und später wiederkehren ...)
- > Resilienz ist auch situationsabhängig
- > ein Mensch kann z. B. gut gegen Beziehungskrisen gewappnet sein, aber durch einen Jobverlust umgehauen werden



3. Persönliche Gestaltungsoptionen und digitale Resilienz



Resilienzfaktoren

1 Soziale Netzwerke/ Beziehungen 	2 Akzeptanz 	3 Lösungs- und Zukunftsorientierung 	4 Selbstwirksamkeitserwartung/ Kontrollüberzeugung 
5 Selbststeuerung/ Emotionsregulierung 	6 Optimismus/ Positive Emotionen 	7 Verantwortung übernehmen 	8 Positive Selbstwahrnehmung/ Selbstmitgefühl 

3. Persönliche Gestaltungsoptionen und digitale Resilienz



Gruppenarbeit (digitale) Resilienz-Faktoren

Mit Blick auf **alle 8 Resilienz-Faktoren**

- > Bitte sammeln Sie **Beispiele aus Ihrem beruflichen und privaten Leben**, in denen Sie Resilienz förderndes Verhalten zeigen oder gezeigt haben.
- > Denken Sie darüber nach was Sie noch tun könnten, um bezüglich der jeweiligen Faktoren noch resilienter zu werden.
- > Bitte stellen Sie die auf Flipchart/Pinnwand gesammelten Ergebnisse und Beispiele anschließend im Plenum der Gruppe vor

Form: Gruppenarbeit
Gruppengröße: 3-5 Personen (2 Gruppen)
Zeit: 60 min
Material: Flipchart, Pinnwand

1

Soziale Netzwerke/ Beziehungen



Resiliente Menschen ...

- > wissen, dass Bindung der größte Schutz im Leben ist
- > stützen sich in belastenden Situationen auf ein soziales Netz aus Familienangehörigen, Freundeskreis, Kolleginnen und Kollegen
- > gehen auf andere Menschen zu und Beziehungen ein
- > akzeptieren Hilfe und unterstützen andere
- > können gut mit verschiedenen Persönlichkeiten umgehen

Günstige Verhaltensweisen privat und beruflich

- > auf Menschen zugehen, Interesse für andere zeigen (Fragen stellen)
- > Wissen teilen
- > Rituale mit Kolleginnen und Kollegen (Kaffeepause, Geburtstage)
- > regelmäßige Team-Meetings (Face-to-Face) und Management-by-walking-around
- > bewusst vornehmen anderen zuzuhören

Günstige Auswirkungen zusätzlich zur Resilienzförderung



engere Beziehungen, bessere Kommunikation, größere Beliebtheit

2

Akzeptanz



Resiliente Menschen ...

- > akzeptieren Veränderungen als Teil des Lebens, statt dagegen anzukämpfen
- > sehen Krisen als überwindbare Phasen an
- > tolerieren Menschen, wie sie sind
- > akzeptieren, dass es nicht immer eine Lösung gibt
- > konzentrieren sich auf das, was sie ändern können
- > haben eine hohe Frustrationstoleranz
- > hadern nicht mit denen mit einer unangenehmen Situation verbundenen Gefühlen

Günstige Auswirkungen zusätzlich zur Resilienzförderung



mehr Gelassenheit und ein gesünderes Leben (Verminderung von Distress)

3

Lösungs- und Zukunftsorientierung



Resiliente Menschen ...

- > verwandeln Probleme in Möglichkeiten und Chancen
- > lenken ihre Energie darauf, erwünschte Ergebnisse zu erzielen, Ressourcen zu aktivieren, Verbesserungen zu schaffen bzw. neue und kreative Lösungen zu erzielen
- > hadern nicht mit der Vergangenheit
- > planen die Zukunft
- > haben und verfolgen konsequent Ziele
- > verfügen über Visionen und Wertevorstellungen, die ihnen Orientierung geben

Günstige Verhaltensweisen privat und beruflich

- > „Will ich Recht haben oder will ich ein Ziel erreichen?“
- > Salami-Taktik: nur kleine, aber machbare Ziele (z. B. nicht vornehmen, „ich esse keine Schokolade mehr, sondern sich z. B. vornehmen, ich verzichte auf Zucker im Kaffee“)

4

Selbstwirksamkeits- erwartung und Kontrollüberzeugung



Resiliente Menschen ...

- > sind überzeugt, dass sie Situationen und Aufgaben selbst meistern können und ihr Leben im Griff haben
- > nehmen potenzielle Stressauslöser als Herausforderung an und nehmen an, Situationen beeinflussen zu können
- > fühlen sich einer Situation gegenüber nicht ausgeliefert oder machtlos und vertrauen auf ihre Kompetenzen
- > organisieren sich so, dass sie sich den Anforderungen gewachsen fühlen
- > zeigen bei Rückschlägen mehr Ausdauer und Durchhaltevermögen
- > schreiben ihre Erfolge den eigenen Fähigkeiten zu
- > nehmen ihre Erfolge wahr und an

Günstige Verhaltensweisen privat und beruflich

- > prüfen, wo/welche Arbeitsbedingungen man mitgestalten kann
- > Personalentwicklung nicht nur defizitorientiert betrachten: „Wo ich nicht gut bin, werde ich maximal Mittelmaß erreichen“

Exkurs: Selbstwirksamkeit

Selbstwirksamkeit ist die Überzeugung, aufgrund eigener Kompetenzen gewünschte Handlungen erfolgreich auszuführen

... und in einer bestimmten Situation die angemessene Leistung erbringen zu können (im Sinne von Bewältigung oder Verhaltensänderung)

dieses Gefühl einer Person bzgl. ihrer Möglichkeit des eigenen Wirkens und Bewirkens beeinflusst ihre Wahrnehmung, Motivation und Leistungen

geht zurück auf A. Bandura

starke Selbstwirksamkeitsüberzeugungen sind an sich schon eine wichtige Ressource

wenn wir schwierige Dinge zu bewältigen haben, wägen wir die Anforderungen gegen unsere Kompetenzen ab

erst dann entscheiden wir uns für eine Handlungsreaktion

Überzeugungen über eigene Fähigkeiten beeinflussen das Handeln

je stärker ausgeprägt unsere Selbstwirksamkeitsüberzeugungen, desto eher und desto besser bewältigen wir die Anforderungen

... und desto mehr übernehmen wir aktiv Verantwortung für uns und unsere Gesundheit

empirische Befunde zeigen: je stärker die Selbstwirksamkeitsüberzeugungen, desto besser die Stressbewältigung

5

Selbststeuerung und Emotionsregulierung



Resiliente Menschen ...

- > wissen, dass Sie Gefühle durch Ihre Wahrnehmungen und Ihre Bewertungen selbst machen
- > können sich angemessen steuern
- > können sich je nach Bedarf aktivieren oder beruhigen
- > sind gelassener
- > können inneren Impulsen widerstehen
- > sind diszipliniert
- > können sich innerlich von schwierigen Situationen, Gefühlen, Personen distanzieren

Günstige Verhaltensweisen privat und beruflich

- > trotz schlechter Stimmung, Trauer etc. sich aufraffen, etwas zu tun (z. B. Sport, sich mit Freunden treffen)
- > starke Emotionen zulassen, aber auch erkennen, wenn das mal keine gute Idee ist
- > Emotionen auch mal hinten anstellen, um funktionieren zu können

6

Optimismus und positive Emotionen



Resiliente Menschen ...

- > erleben nicht unbedingt weniger belastende Situationen als andere
- > nehmen die positiven Ereignisse stärker und bewusster wahr
- > lassen den angenehmen Emotionen mehr Raum als den unangenehmen Gefühlen und haben dadurch mehr Handlungsspielraum
- > haben die Überzeugung, dass es in schwierigen Situationen auch wieder besser wird
- > halten lange durch
- > sehen das Licht am Ende des Tunnels und erleben Sinn

Günstige Verhaltensweisen privat und beruflich

- > Wie rede ich eigentlich mit mir?
Rede ich so, dass ich schlechte Laune bekomme oder rede ich so, dass ich eher gute Gefühle bekomme?

Selbstreflektion wie man selbst über sich spricht.

Beschreibe ich alles negativ?

7

Verantwortung übernehmen



Resiliente Menschen ...

- > übernehmen Verantwortung für ihre Gedanken, Gefühle und Handlungen
- > können ihren Einflussbereich gut abklären
- > sehen sich nicht als Opfer, sondern nehmen ihr Schicksal aktiv in die Hand
- > warten nicht, bis jemand anderes das Problem abnimmt oder Hilfe kommt
- > verfügen über gute Selbstreflexion
- > lernen aus Fehlern

Günstige Verhaltensweisen privat und beruflich

- > in Ergebnissen denken und nach dem „wozu?“ des Handelns fragen. Wohin soll es führen? Führt es zum Ziel?
- > wissen, dass Verharren in Schuldzuweisungen an andere und an die Umstände kontraproduktiv ist

8

Positive Selbstwahrnehmung und Selbstmitgefühl



Resiliente Menschen ...

- > schätzen sich selbst wert und sind unabhängiger von der Anerkennung durch andere
- > bewerten sich selbst positiv
- > sind sich ihrer Fähigkeiten bewusst
- > können für sich sorgen und tun sich selbst viel Gutes
- > wissen, was sie brauchen
- > verzeihen sich und verlassen ihre Komfortzone

Günstige Verhaltensweisen privat und beruflich

- > Wenn man mit sich selbst wegen irgendwas unzufrieden ist und auf sich schimpft, sich fragen: „Wenn Ihr bester Freund Ihnen sowas über sich erzählen würde, was würden Sie dann sagen?“

Günstige Auswirkungen zusätzlich zur Resilienzförderung



Wenn ich mit mir selbst gnädig bin, bin ich auch eher gnädig mit anderen.

3. Persönliche Gestaltungsoptionen und digitale Resilienz



Resilienz als Alltagsressource

Nicht nur in der Krise hilfreich!

- > psychisch starke Menschen kommen nicht nur mit Krisen besser zurecht,
- > ... sondern auch mit herausfordernden Situationen im Allgemeinen.
- > Resilienz ist in Krisensituationen besonders sichtbar, ...
- > entfaltet ihre Wirkung aber auch in krisenfreien Zeiten!
- > Resilienz trägt zum Schutz, zur Reparatur und auch zur Regeneration bei

Resilienz und beruflicher Erfolg

- > Eine hohe Resilienz ist ein entscheidender Faktor für beruflichen Erfolg ...
- > ... und Führungskräfte weisen im Schnitt eine höhere Resilienz auf als Beschäftigte.



4. Bewältigung von digitalen Stressfaktoren in der Praxis



Entgrenzung (Work-Life-Balance)



Was bedeutet Entgrenzung?

- > das Verschwimmen der Grenze zwischen Arbeits- und Privatleben
- > die Vermischung von Arbeits- und Privatleben

Mögliche Ursachen der Entgrenzung

- > zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten (Telework und Home-Office)
- > ermöglicht durch die Nutzung digitaler Technologien, die den Zugang zu arbeitsrelevanten Informationen realisiert
- > ständige Erreichbarkeit muss zunächst gar nicht als belastend empfunden werden!



4. Bewältigung von digitalen Stressfaktoren in der Praxis

Aufgabenstellung

Lösungsansätze zur Bewältigung von digitalen Stressfaktoren

Die Ausgangslage:

1. Einige Auswirkungen der Digitalisierung am Arbeitsplatz erleben wir als digitale Stressfaktoren
2. Wir nehmen subjektiv wahr, ob und wie wir auf solche digitalen Stressfaktoren Einfluss nehmen können (Gestalter) oder uns ihnen ausgeliefert fühlen (Opfer)
3. Es gibt unterschiedliche Herangehensweisen, wie Sie mit diesen digitalen Stressfaktoren umgehen können

Ziel der folgenden Gruppenarbeit:

Die Ausarbeitung von Lösungsansätzen bezüglich der von Ihnen wahrgenommenen und gesammelten digitalen Stressfaktoren

Aufgabenstellung:

Nachdem Sie das Handout gelesen haben, einigen Sie sich zur Bearbeitung bitte mit Ihrer Gruppe auf einen der gesammelten digitalen Stressfaktoren vom Vortag. Analysieren Sie diesen Stressfaktor im Rahmen einer Problemanalyse ausführlich, bevor Sie in den Lösungsmodus übergehen. Die Ergebnisse werden anschließend im Plenum vorgestellt.

Form: Gruppenarbeit

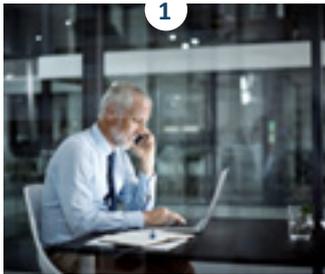
Gruppengröße: 3-5 Personen

Zeit: 140 min

Material: Handout Lösungsansätze erarbeiten, Flipchart

4. Bewältigung von digitalen Stressfaktoren in der Praxis

Lösungsansätze bei wahrgenommener Entgrenzung



1

Lösungsansätze bei einem selbst suchen (Aspekt Resilienz)



- > Akzeptanz
- > Selbststeuerung
- > Selbstwirksamkeit
- > **Beispiel:** „Das Arbeitstelefon klingelt außerhalb meiner Arbeitszeit – ich gehe nicht an das Telefon“ oder „Ich habe Zugriff auf meine E-Mails und frage sie nicht ab“
- > feste Ruhezeiten/Pausen
- > Lösungs- und Zukunftsorientierung („Ich mache mir aktiv Gedanken, wie ich meine Situation verändern kann – gehe proaktiv auf Kolleginnen und Kollegen und Führungskräfte zu“)
- > den bewussten Entschluss treffen abends zu arbeiten oder nicht (ein „vielleicht“ hat meist eine frustrierende Wirkung)

2

Lösungsansätze mit Kolleginnen und Kollegen und Führungskräften erarbeiten



- > forcieren von Erreichbarkeit-Zeiten („Ich kommuniziere klar, zu welchen Zeiten ich nicht erreichbar bin und definiere Ausnahmefälle“)
- > Einzelgespräch mit der Führungskraft suchen („Auf ein Gespräch gut vorbereiten, um proaktiv und lösungsorientiert aufzutreten“)
- > Absprache mit Kolleginnen und Kollegen bei Bereitschaftsdienst – allgemein klare Regelungen zur Erreichbarkeit innerhalb der Teams formulieren
- > zu nutzende Kommunikationskanäle in Teams besprechen, bzw. eigene Bedürfnisse und die der Beschäftigten kommunizieren (Smartphone, WhatsApp, E-Mail, Telefon)

3

Lösungsansätze im Umgang mit der Technologie



- > Privat-Devices und Arbeits-Devices von einander trennen – gegebenenfalls mit der Führungskraft besprechen (Laptop, Smartphone)
- > Einstellen von Abwesenheitsnachrichten
- > Ausstellen der Devices, wenn man nicht erreichbar sein möchte
- > portable Technologien am Arbeitsplatz lassen oder „einschließen“

4. Bewältigung von digitalen Stressfaktoren in der Praxis



Umgang mit der Informationsflut

Auslöser

- > durch die Digitalisierung hat die Auswahl zu nutzender Informationskanäle zugenommen
- > z. B: via Telefon, Smartphone, E-Mail, Face-to-Face, Intranet und anderen Programmen

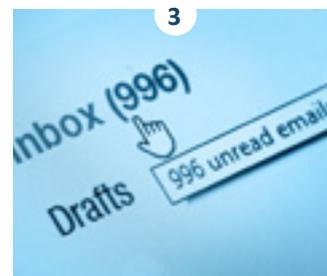
Mögliche Ursachen der Entgrenzung

- > Ablenkung/Verlust der Konzentration
- > Verunsicherung gegenüber der Informationsverarbeitung
- > Frustration
- > verminderte Qualität der Arbeit
- > verringerte Produktivität
- > Verlust von Informationen („die Nadel im Heu-Haufen“)



4. Bewältigung von digitalen Stressfaktoren in der Praxis

Lösungsansätze zum Umgang mit der Informationsflut



1

Lösungsansätze bei einem selbst suchen (Aspekt Resilienz)



- > Nutzung der Kommunikations- und Informationstechnologien selbstkritisch hinterfragen („Schreibe ich selbst unnötige E-Mails oder nerve Kolleginnen und Kollegen mit häufigen Anrufen?“)
- > **falls möglich:** Informationen sammeln, anstatt wegen jeder Kleinigkeit zu telefonieren oder eine E-Mail zu schreiben
- > keine zusätzliche Ablenkung durch privates
- > **bei Home-Office:** während der Arbeit sich darauf beschränken („Nicht nebenbei die die Waschmaschine laufen lassen“)
- > Ordnerstrukturen, z. B. im E-Mail-Postfach erstellen (ggf. nach Kundschaft, Projekten oder anderen Themenbereichen ordnen)

2

Lösungsansätze mit Kolleginnen und Kollegen und Führungskräften erarbeiten



- > klären mit welchen Medien bestimmte Informationen am besten verteilt werden
- > die Stärken und Schwächen der Medien ausarbeiten
- > eigene Bedürfnisse zur Sprache bringen („Werde lieber angerufen, als eine E-Mail zu bekommen“)
- > proaktiv Probleme ansprechen (am besten im persönlichen Kontakt, **NIE** vor anderen Beteiligten)
- > Regelungen im Team ansprechen, wie man zukünftig mit dem Verteilen von Infos umgeht (z. B. keine Memos oder lustige Sprüche verschicken, „Team-Blogs“ anstatt Gruppenmails)

3

Lösungsansätze im Umgang mit der Technologie



- > Medien zur Arbeitsorganisation nutzen (Ordnerstrukturen beispielsweise im E-Mail-Programm)
- > Spamidentifikationseinstellungen im E-Mail-Programm verschärfen
- > **bei Abwesenheit:** Einstellung, dass sich E-Mails automatisch löschen – muss in der Abwesenheitsnachricht vermerkt sein!!!

4. Bewältigung von digitalen Stressfaktoren in der Praxis



Abschalten von der Arbeit – einen Ausgleich finden



- > die negativen Aspekte der Arbeit nicht mit in die Freizeit nehmen
- > über positiven Aspekte der Arbeit reden
- > Übergangs-Rituale von der Arbeit in die Freizeit
- > Entspannungstechniken/Meditation
- > ausreichend lange Pausen und Urlaube
- > wenig anspruchsvolle Aktivitäten (z. B. Kino, Konzert, Theater)
- > Naturerlebnisse



4. Bewältigung von digitalen Stressfaktoren in der Praxis



Bereich Körper

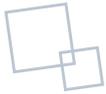


- > Sport
- > erholsamer Schlaf
- > gesunde Ernährung
- > Verzicht auf Nikotin
- > wenig Alkohol, u. a.
- > positive Körpererfahrungen
- > körperliche Arbeit (z. B. Gartenarbeit, „etwas Schaffen“)
- > Ausgleich zur Arbeit finden
- > ...



Bereich Beziehungen und soziales Netz

- > Paarbeziehung und Familie
- > Freundschaften
- > soziale Eingebundenheit
(z. B. Vereine, Kirchengemeinde)
- > soziales Engagement (z. B. Ehrenamt)
- > Ablenkung unterstützt das Abschalten
- > haltgebend bei Bedrohung der Arbeit
- > ...

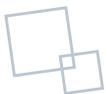


Nein-Sagen und sich abgrenzen

Warum fällt es schwer „Nein“ zu sagen und warum sagt man trotzdem „Ja“?

- > man denkt es wäre unfreundlich/möchte die Beziehung nicht gefährden
- > Schuldgefühle – man möchte niemanden verletzen
- > man möchte unangenehme Reaktionen vermeiden
- > man fürchtet sich vor Vergeltungsmaßnahmen
- > man erspart sich unangenehme Nachfragen zu dem Warum
- > man glaubt nicht wichtig zu sein

Konsequenz: Vor einem Nein muss viel (falsches) passieren = hohes Konfliktpotenzial, Unzufriedenheit durch den Verlust von Selbstwirksamkeit und Autonomie



4. Bewältigung von digitalen Stressfaktoren in der Praxis



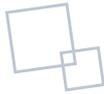
Folgen und Risiken beim Nein-Sagen

Häufige Annahme:
Es gibt zwei Möglichkeiten bei Meinungsverschiedenheiten

- > entweder Einsatz von Macht, um zu bekommen was man möchte (auf Kosten der Beziehung)
- > oder Pflege der Beziehung (auf Kosten der eigenen Macht)

Die Drei-A-Falle

- > **Anpassung/Resignation:** wir sagen Ja, wenn wir eigentlich Nein sagen wollen
- > **Angriff:** wir sagen auf unangemessene Weise Nein
- > **Ausweichen:** wir sagen gar nichts



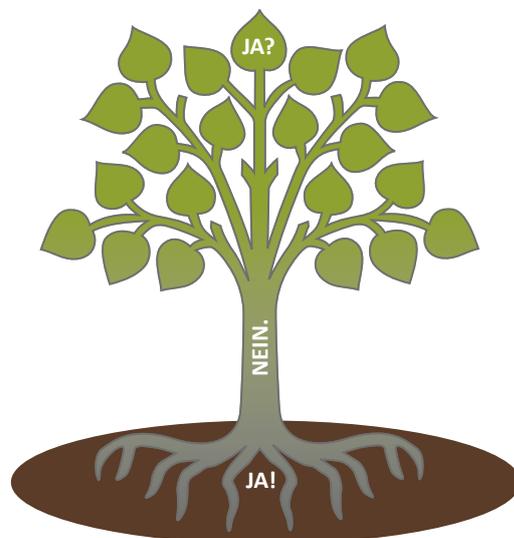
Die Drei-A-Falle

Typische Reaktionen		
<p>Anpassung</p> <ul style="list-style-type: none">> Die Beziehung soll nicht aufs Spiel gesetzt werden – Wir sagen „Ja“ obwohl wir „Nein“ sagen wollen.> Der vorübergehende Frieden wird mit einem destruktiven „Ja“ erkaufte.	<p>Angriff</p> <ul style="list-style-type: none">> Die Macht wird eingesetzt, um Entscheidung zu untermauern – Wir sagen auf unangemessene Weise „Nein“.	<p>Ausweichen</p> <ul style="list-style-type: none">> Wir sagen gar nichts und hoffen dass sich das Problem in Luft auflöst.> Latente Konflikte gären, bis es zu einer unvermeidlichen Krise kommt.
<p>Antrieb: Angst oder Schuldgefühl</p>	<p>Antrieb: Wut</p>	<p>Antrieb: Unsicherheit</p>

Konstruktive, respektvolle Konfrontation

Eine weitere Option:
Eine konstruktive, respektvolle Konfrontation

- > **Ja! Nein. Ja?**
- > **Die Wurzel:** das persönliche Interesse, Statement, das dem Nein zu Grunde liegt (Ich-Botschaft)
- > **Der Baumstamm:** das eigentliche Nein, kurz und sachlich formuliert
- > **Die Blattkrone:** Einladung einer gemeinsamen Einigung, Förderung der Beziehung



4. Bewältigung von digitalen Stressfaktoren in der Praxis

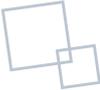


Das positive Nein vorbereiten

Drei Phasen der konstruktiven, respektvollen Konfrontation

Phase 1

Vorbereiten	Tipps
<ul style="list-style-type: none"> > Antwortreflex widerstehen („Lassen Sie uns das später besprechen“, „Ich muss erst meine Wochen-/ Monatsplanung abschließen“) > Überlegen, wie Sie wirklich zu der Anfrage stehen – OB Sie Nein sagen wollen und im Anschluss WIE Sie dies tun wollen > Überlegung: Nicht warum Sie etwas nicht wollen, sondern warum Sie etwas anderes wollen > dadurch wird ein grundlegendes Ja! formuliert 	<ul style="list-style-type: none"> > Seien Sie sich im klaren, ob es in Ihrem Interesse ist „Nein“ zu sagen, ob Sie die Macht haben „Nein“ zu sagen und ob Sie das Recht haben „Nein“ zu sagen! > Formulieren Sie einen Plan B, falls Ihre Entscheidung nicht akzeptiert wird (keinen Kompromiss). > Seien Sie respektvoll, versuchen Sie sich in die andere Person hinein zu versetzen (ohne zu zustimmen).






4. Bewältigung von digitalen Stressfaktoren in der Praxis



Das positive Nein übermitteln

Drei Phasen der konstruktiven, respektvollen Konfrontation

Phase 2

Übermitteln	
<ul style="list-style-type: none"> > Ihr Ja artikulieren: Ich-Botschaften über Motive, die zu Ihrem Nein führen > Nutzen Sie der-die-das Aussagen, anstatt Du oder Sie Botschaften. > Halten Sie sich an Fakten (vermeiden Sie ein Wer-hat-Schuld Ping-Pong). > Ihr Nein bekräftigen: Ein Nein zu formulieren fällt leichter, wenn Sie sich im Vorfeld damit auseinander gesetzt haben, was Sie eigentlich möchten! 	<ul style="list-style-type: none"> > Dabei sollten Sie weder zu lasch oder zu aggressiv wirken (die einfachste Form: „Nein“ oder „Nein Danke“). > Schlagen Sie ein Ja vor: Lenken Sie die Diskussion auf etwas, das Sie machen möchten und nicht darauf was Sie nicht machen wollen. > Bieten Sie Alternativen (ggf. aus der Kombination unterschiedlicher Meinungen) an. > Störfaktor: durch Du-Botschaften und Verallgemeinerungen fühlen sich Gesprächspartner schnell vor den Kopf gestoßen oder gemaßregelt






Exkurs: Reaktion des Gegenübers zulassen

im Umgang mit Emotionen – Deckel ab: Verständnis für den Ärger aufbringen
„Ich kann Ihren Ärger gut verstehen“

Stressabbau, aktives Zuhören/emphatisch reagieren – geben Sie dem gegenüber Zeit zu reagieren

Sachebene (sachliche Erklärungen) und Selbstbezug (eigene Rechtfertigung) hier noch vermeiden

Aussagen wie:
„Bleiben Sie doch bitte sachlich“,
„Beruhigen Sie sich doch erst einmal“
erzeugt mehr Druck, führt zu Reaktanz

4. Bewältigung von digitalen Stressfaktoren in der Praxis



Das positive Nein durchziehen

Drei Phasen der konstruktiven, respektvollen Konfrontation

Phase 3

Durchziehen

- > **Blieben Sie Ihrem Ja treu.**
Herausforderung: angemessen mit der Reaktion des anderen umzugehen.
- > Lassen Sie sich nicht auf eine Eskalation (durch verbale Angriffe) ein.
- > Lenken Sie nicht zu vorschnell ein und versuchen Sie Spielereien beim Namen zu nennen.
- > **Unterstreichen Sie Ihr Nein:** beharren Sie auf Ihrer Entscheidung.
- > Formulierung von Ankersprüchen:
„Das funktioniert bei mir nicht...“,
„Nein Danke“, „Tut mir leid, aber daran bin ich nicht interessiert“.
- > Stellen Sie realitätsprüfende Fragen:
„Was passiert, wenn wir keine Einigung erzielen?“.
- > Schildern Sie die logischen Konsequenzen aus Ihrer Sicht.
- > **Handeln Sie ein Ja aus:** Ihr Ziel sollte ein positives Ergebnis sein.
- > Versuchen Sie eine Brücke zu bauen, über die sich Ihr Gegenüber zurückziehen kann, ohne das Gesicht zu verlieren: **Beenden Sie die Situation im positiven.**



4. Bewältigung von digitalen Stressfaktoren in der Praxis



Aufgabenstellung

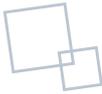
Übung zur konstruktiven, respektvollen Konfrontation

Bitte erinnern Sie sich an eine Situation bei der Arbeit, in der Sie im nachhinein dachten, dass Sie sich lieber abgegrenzt hätten oder aus einem bestimmten Grund nicht in der Lage waren „Nein“ zu sagen. **Nutzen Sie die 3 Phasen der konstruktiven, respektvollen Konfrontation**, um sich im Rahmen eines Rollenspiels in dieser Situation abzugrenzen oder „Nein“ zu sagen.

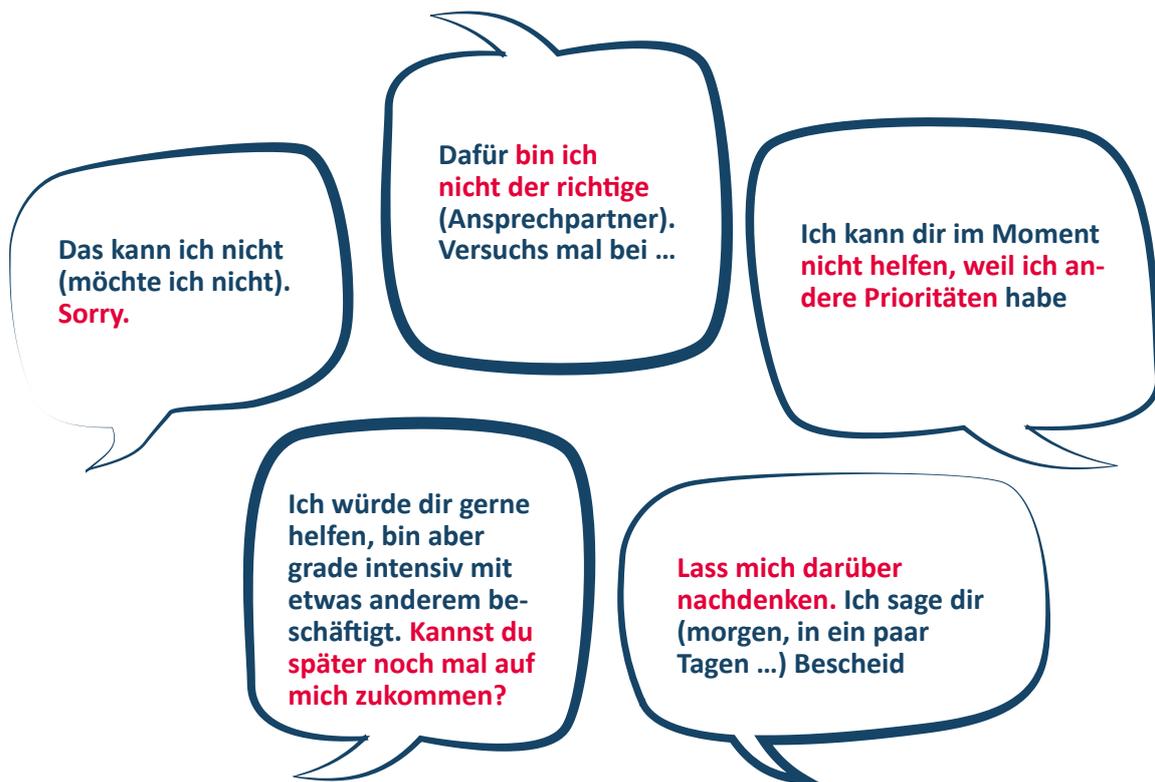
Vorgehensweise:

- > Fallsammlung und kurze Vorstellung im Plenum
- > Coaching/Vorbereitungsphase
- > Rollenspiel
- > Feedback

Form: Gruppenarbeit und Rollenspiel
Gruppengröße: 3-5 Personen
Zeit: 90 min
Material: Flipchart



Weitere Tipps zur Abgrenzung



- > Häufig werden solche Absagen gar nicht als so schlimm aufgenommen, wie man erwartet. Häufig führt ein Nein dazu, dass man in der Achtung des anderen steigt.
- > Wenn das Gegenüber sehr enttäuscht ist, machen Sie sich klar, dass die Reaktion nichts mit Ihnen zu tun hat – Enttäuschung ist Ausdruck von Frust, etwas nicht zu bekommen. Der andere wird darüber hinwegkommen.
- > Durch Nein-sagen, wird man sich seiner eigenen Bedürfnisse bewusster.
- > **Wichtig ist die eigene Ausstrahlung beim Nein-Sagen:** Augenkontakt, non-verbales/Körpersprache, etc

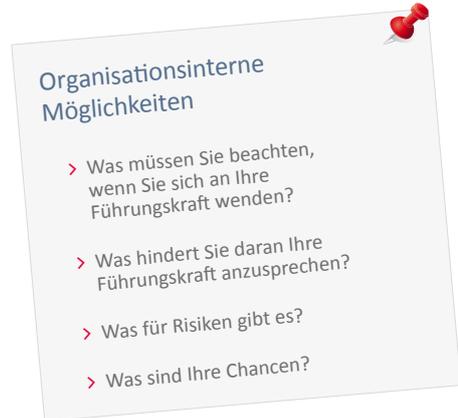
5. Unterstützung einfordern und nutzen



Möglichkeiten zum Einholen von Unterstützung

Zwei Fragen an Sie:

- > An wen wenden Sie sich im Falle von (langanhaltendem) Stress/Unzufriedenheit bei der Arbeit?
- > Nach welchen Kriterien entscheiden Sie, an wen Sie sich wenden?



Exkurs: Therapierichtungen

Klientenzentrierte Psychotherapie und Gesprächspsychotherapie

Kognitive Verhaltenstherapie

Soziale Kompetenztherapie

Transaktionsanalyse

5. Unterstützung einfordern und nutzen

Private Möglichkeiten

Familie und Freunde

- > Thema Resilienz

Institutionelle Möglichkeiten

- > Coaching
- > Psychotherapie
- > andere Möglichkeiten?

Institutionelle Möglichkeiten

Therapeut – Psychiater

- > Der **Psychotherapeut** ist entweder Arzt, Pädagoge (meist für Kinder und Jugendliche) oder Psychologe. Die Gemeinsamkeit liegt in der Absolvierung einer psychotherapeutischen Zusatzausbildung.
- > **Psychologische Psychotherapeuten** sind Psychologen ohne ärztliche Ausbildung. Medikamente werden weiter vom Fach- oder Hausarzt verschrieben.
- > **Psychiater**: Facharzt für psychische Erkrankungen. Der Psychiater hat Medizin studiert und behandelt aus medizinischer Sicht.
- > **Coaching**: Ähnlich wie Therapie, aber niederschwelliger. Vorsicht: Coach ist kein geschützter Begriff! Es ist schwierig zwischen guten und schlechten Coachings zu unterscheiden. Keine Kassenleistung.
- > Bei **Selbsthilfegruppen** oder sogar Therapie in Eigenregie ist es wichtig darauf zu achten, wann man Experten zu Hilfe rufen muss!

5. Unterstützung einfordern und nutzen



Fazit

Unterstützung einfordern und nutzen

- > Es gibt unterschiedliche Unterstützungsmöglichkeiten
- > Vor- und Nachteile dieser Anlaufstellen sollten Sie abwägen (Risiken und Chancen, Eskalationsstufen)
- > Private Möglichkeiten

Trotz vieler Selbsthilfe Ratgeber und trotz aller Seminarangebote bei langanhaltendem Stress:

Suchen Sie sich Hilfe!



6. Abschluss



Praxistransfer und Evaluation

Bitte nehmen Sie zu folgenden Fragen reihum kurz Stellung

Zu Ihnen

- > Was ist die zentrale Erkenntnis, die Sie aus der Veranstaltung mitnehmen?
- > Was nehmen Sie sich für die Praxis vor? Was wollen Sie umsetzen?

Zum Workshop

- > Was war gut? Was hätte man besser oder anders machen können? Haben Sie Tipps?
- > Wie zufrieden waren Sie insgesamt mit der Veranstaltung?



1.4

weitere Handouts für die Teilnehmenden



1.4.1

Handout:

Umsetzungsvereinbarung zur digitalen Resilienz

Reflexionsfragen zum Workshop

Was waren für Sie persönlich die drei zentralsten Erkenntnisse des Themenkomplexes?

1.

2.

3.

Welche Ziele leiten Sie für sich und Ihr Verhalten, Ihre Strategien etc. ab?

Was werden Sie konkret in Zukunft tun, um Ihre Ziele auf der Verhaltensebene umzusetzen?

Woran messen Sie, ob Ihr geändertes Verhalten erfolgreich ist?

Handout: Sammlung digitaler Stressfaktoren

Digitale Resilienz und die praktische Bewältigung von Techno-Stress

weitere Handouts für die Teilnehmenden



1.4.2

Handout:

Sammlung digitaler Stressfaktoren

Schritt 1:

Bitte denken Sie über **negative Auswirkungen der Digitalisierung (digitale Stressfaktoren) bei Ihrer Arbeit** nach und diskutieren Sie solche Situationen mit den anderen Teilnehmenden aus Ihrer Gruppe.

Dazu können Sie die unten aufgeführten sechs Kategorien und die Beispiele aus dem Techno-Stress Modell als Hilfestellung nutzen.

Zeit: 20 Minuten

Schritt 2:

Nach der Diskussion in Ihrer Gruppe, **sammeln Sie bitte die (aus Sicht Ihrer Gruppe) zehn relevantesten digitalen Stressfaktoren auf den ausgeteilten Karten** (je ein Stressfaktor auf einer Karte).

Zeit: 15 Minuten

Es geht nicht darum für jede Kategorie einen digitalen Stressfaktor zu finden, sondern eine möglichst authentische Sammlung digitaler Stressoren in Ihrer Gruppe zusammenzustellen!

Wichtig: Es gibt kein richtig oder falsch bei der Sammlung erlebter digitaler Stressfaktoren – die Wahrnehmung stressvoller Situationen ist subjektiv!

Wichtig bei dieser Aufgabe ist, dass Sie sich Gedanken über die negativen Auswirkungen der Digitalisierung (digitale Stressfaktoren) bei Ihrer Arbeit machen.

Mit den Ergebnissen dieser Aufgabe wird im Laufe dieses Seminars weiterführend gearbeitet, mit dem Ziel spezifische Lösungsansätze am zweiten Tag zu erarbeiten.

Das Techno-Stress-Model:

(angelehnt an Tarafdar und Kollegen 2007)

Definition Techno-Stress:

Menschen können sich durch die Digitalisierung



überlastet,



beruflich bedroht



(in der Freizeit) bedrängt,



und verunsichert fühlen



überfordert,

Auslöser von Techno-Stress	Definition	Beispiele
Techno-Überladung	(subjektiv) wahrgenommenen Zwang schneller und mehr zu arbeiten – Verdichtung der Arbeitsintensität	<ul style="list-style-type: none"> nach Einführung einer neuen Hard-/Software sollen mehr Akten als vor der Einführung bearbeitet werden zusätzliche Aufgaben fallen an: Ein Video-Journalist ist auch für den Videodreh und den Schnitt verantwortlich allgemein: Zusatzaufgabe X durch vermeintlich mehr Ressourcen
	<p>Fallbeispiel: Herr Toni bedient eine neue Software mit deren Hilfe Arbeitsaufträge schneller abgehandelt werden sollen. Seine Führungskraft hat die Erwartung, dass Herr Toni dadurch deutlich mehr Kapazitäten für weitere Arbeitsaufgaben hat und teilt ihm zwei weitere Arbeitsaufträge zu. Herr Toni fühlt sich mit Arbeitsaufgaben „zugeschüttet“ und empfindet ein starkes Gefühl von Stress, da er mit der neuen Software noch nicht sehr vertraut ist, die Bedienung der Software mehr Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen und der Kundschaft voraussetzt – also an anderer Stelle mehr Zeit in Anspruch nimmt und die zwei neuen Arbeitsaufgaben zusätzlich zu mindestens 4 Überstunden in der Woche führen.</p>	
Techno-Invasion	Ständige (arbeitsbezogene) Erreichbarkeit zu Hause, im Urlaub und unterwegs – durch Laptops oder Smartphones	<ul style="list-style-type: none"> geföhlt keine Freizeit Arbeitsbezogener Kontakt zu Kolleginnen/Kollegen, Kundschaft oder der Führungskraft am Wochenende oder im Urlaub gelegentliche Arbeit nach 22 Uhr
	<p>Fallbeispiel: Frau Klein ist eine freie Mitarbeiterin bei einer IT-Firma und arbeitet zu 90 % von zu Hause aus. Sie hat sich diese Arbeitsaufteilung selbst ausgesucht, jedoch empfindet Sie seit einem halben Jahr Stress, da ihr Smartphone häufig in ungünstigen Momenten klingelt. Geföhlt kann Sie sich überhaupt nicht mehr entspannen oder verbindliche private Verabredungen planen, da Sie ständig mit einem wichtigen Anruf rechnet. Sie traut sich nicht mit ihrer Führungskraft darüber zu sprechen, da sie sich selbst zu dieser Arbeitsaufteilung entschlossen hat.</p>	

Handout: Sammlung digitaler Stressfaktoren

Digitale Resilienz und die praktische Bewältigung von Techno-Stress

weitere Handouts für die Teilnehmenden

<p>Techno-Komplexität</p>	<p>Regelmäßige Einführung neuer Technologien und/oder Software-Updates die ein kontinuierliches Lernen bei den Nutzern neben der täglichen Arbeit voraussetzt</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ keine Zeit für das Erlernen neuer Soft-/Hardware ▪ (wahrgenommene) Erwartungshaltung sofort zu verstehen und ohne Zeitverlust das Arbeitspensum aufrecht zu erhalten ▪ keine zeitnahen Einarbeitungsseminare
	<p>Fallbeispiel: Herr Smarty hat schon viele Hard- und Software Updates bei seinem Arbeitgeber miterlebt. Seit einiger Zeit sieht er diesen Veränderungen immer kritischer entgegen. Nach der Einführung des neuesten Systems dauert es mindestens zwei Updates bis das System effizient eingesetzt werden kann. Meistens werden diese Updates sehr unerwartet und für Herrn Smarty ohne erkennlichen Grund installiert. Es wird erwartet, dass Herr Smarty und seine Kollegen ohne Komplikationen oder ausreichender Einarbeitungszeit mit dem neuen System umgehen können – die Arbeitsdichte während der Einarbeitungszeit verändert sich nicht. Herr Smarty fühlt sich zusätzlich unter Druck gesetzt, da er sich verantwortlich fühlt seinen Kolleginnen und Kollegen bei dem Umgang mit den neuen Technologien zu unterstützen.</p>	
<p>Techno-Isolation</p>	<p>Verringerung des zwischenmenschlichen Austauschs und sozialer Kontakte bei und während der Arbeit (mit Kolleginnen/ Kollegen und Führungskräften)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ seltene Zusammenkünfte mit Kolleginnen/ Kollegen ▪ digitale Kommunikation anstatt Face-to-Face Kommunikation
	<p>Fallbeispiel: Frau Eckert ist deprimiert da sie die meisten Ihrer Kolleginnen und Kollegen, seitdem sie krankheitsbedingt im Home-Office arbeitet, nur noch selten zu Gesicht bekommt und Ihr der private Austausch bei der Arbeit fehlt. Hinzu kommt, dass Frau Eckert sich manchmal nicht so gut konzentrieren kann und sich früher durch die Präsenz Ihrer Kolleginnen/Kollegen zum Weiterarbeiten motivieren konnte. Zudem hat Frau Eckert das Gefühl, dass sich ihre Führungskraft nur dann meldet, wenn Fehler passieren – positives Feedback wird immer seltener. Frau Eckert hat zunehmend das Gefühl sich von ihrem Arbeitsumfeld zu isolieren und empfindet diesbezüglich Stress.</p>	
<p>Techno-Unsicherheit</p>	<p>Unsicherheit gegenüber der eigenen Kompetenz bezüglich des Umgangs mit den neuen Technologien bei der Arbeit – Angst vor Austauschbarkeit durch besser qualifizierte Beschäftigte</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ immer häufigere technologische Veränderungen durch Updates ▪ Generationskonflikte zwischen Beschäftigten (ungeduldige junge Beschäftigte, fehlende Wertschätzung)
	<p>Fallbeispiel: Herr Koscielny blickt den immer häufiger werdenden technischen Veränderungen mit Sorge entgegen. Er bezeichnet sich selbst als nicht sonderlich technikaffin und braucht sehr lange, um sich an die neueste Benutzeroberfläche zu gewöhnen. Er gibt nur ungerne zu, dass er sich häufig von einem Kollegen helfen lassen muss, um einen Arbeitsauftrag zu erfüllen. Er hat Angst, dass ihn bald eine jüngere Arbeitskraft ersetzen wird, wenn seine Führungskraft das mitbekommt.</p>	

Techno- Ungewissheit	Ungewissheit bezüglich technologischer Veränderungen bis hin zur Angst vor der Substitution des eigenen Arbeitsplatzes durch die fortschreitende Digitalisierung/Technologisierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wegfallende Arbeitsschritte, die eine Position redundant machen ▪ Aufgabenübernahme einer anderen Abteilung ▪ Druck zur Umschulung seitens der Führungskraft
	<p>Fallbeispiel: Frau Fibel hat schon häufiger bei Kolleginnen/Kollegen mitbekommen, wie über ihren Job gewitzelt wurde, dass er bald der Vergangenheit angehören würde. Sie hat sich bislang keine großartigen Gedanken gemacht, aber da im nächsten Jahr die Verlängerung ihres Arbeitsvertrages ansteht empfindet Sie Stress gegenüber der Ungewissheit, wie es mit Ihrem Job weitergehen wird.</p>	

Handout: Lösungsansätze für wahrgenommene digitale Stressfaktoren

Digitale Resilienz und die praktische Bewältigung von Techno-Stress

weitere Handouts für die Teilnehmenden



1.4.3

Handout:

Lösungsansätze für wahrgenommene digitale Stressfaktoren

Gestern haben Sie digitale Stressfaktoren, die Sie bei der Arbeit erleben, mithilfe des Techno-Stress-Modells gesammelt und eingeschätzt inwieweit Sie Handlungsmöglichkeiten besitzen, um diesen digitalen Stressfaktoren entgegenzuwirken.

In der folgenden Aufgabe geht es darum, realistische und spezifische Lösungsansätze bezüglich dieser digitalen Stressfaktoren zu erarbeiten.



Instruktionen

Schritt 1:

Bitte wählen Sie zusammen in Ihrer Gruppe einen der gestern zusammengestellten Themenbereiche aus. **Einigen Sie sich auf einen Themenbereich bei dem sie selbst Leidensdruck** verspüren oder den Sie mit Blick auf Ihrer Arbeit als relevant empfinden.

Schritt 2:

Nachdem Sie einen Themenbereich ausgewählt haben, **stellen Sie diesen bitte den anderen Teilnehmenden kurz im Plenum vor.**

Schritt 3:

Führen Sie eine Problemanalyse bezüglich der digitalen Stressfaktoren aus Ihrem Themenbereich durch und sammeln Sie diese auf einem Flipchart.

Was genau wird als belastend empfunden?

Woran machen Sie die Belastung fest?

Schritt 4:

Bitte entwickeln Sie handlungsorientierte **Lösungsansätze** und sammeln sie auf einem Flipchart.

Was genau können Sie als Arbeitnehmender tun, damit sich der Belastungsfaktor künftig weniger negativ auswirkt?

Was würden Sie anderen empfehlen zu tun, falls Sie selbst nicht stark von einem Belastungsfaktor betroffen sind?

Lösungsansätze können auf unterschiedliche Aspekte fokussiert sein:

- > **Lösungsfokus mit Bezug auf einen selbst** (Resilienz, Zeitmanagement, Prioritäten setzten, Nein-Sagen)
- > **Lösungsfokus im Team/mit der Führungskraft** (Problematiken ansprechen, Regelungen besprechen/forcieren, Meinungsaustausch)
- > **Lösungsfokus auf die Technologie** (Technologie auf den eigenen Anspruch anpassen, Ordnerstrukturen erstellen, Selbstorganisation, Benutzeroberflächen anpassen)

2.

QUALIFIZIERUNGS- KONZEPT

FÜHRUNGSKRÄFTEWORKSHOP:

DIE GESTALTUNG GUTER DIGITALER
ARBEIT IM EIGENEN TEAM



2.1 Beschreibung

Workshop mit Trainingsanteilen

2.1.1 Zielgruppe – Teilnahmevoraussetzung – Teilnehmendenanzahl

Zielgruppe: **Führungskräfte** (Beschäftigte mit disziplinarischer Führungshoheit)

Teilnahmevoraussetzung: Führungskräfte, die sich mit ihrer eigenen Rolle und ihrer Verantwortung im Rahmen des digitalen Wandels auseinandersetzen und sich selbst als Gestalter Guter digitaler Arbeit für ihre Beschäftigten hinterfragen und dazu im Teilnehmendenkreis austauschen möchten. Außerdem sollten die Teilnehmenden bereit sein, das eigene Führungsverhalten und ihre Führungsaufgaben in Bezug auf Anforderungen durch den digitalen Wandel so auszurichten, dass Gute digitale Arbeit der eigenen Beschäftigten ermöglicht wird.

Teilnehmendenanzahl: max. 10 Personen

2.1.2 Veranstaltungsziele

Im digitalen Zeitalter und im Rahmen des fortschreitenden digitalen Wandels in den Organisationen ist Veränderung gegenwärtig der Normalzustand. Vieles verändert sich – und häufig in rasantem Tempo. Diese Veränderung macht zweifellos auch bei Führungskräften nicht halt, sind doch auch sie aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung veränderten Herausforderungen ausgesetzt. Folglich rückt die Personalführung im Rahmen von vordergründig eher technologischen, IT-lastigen Veränderungen immer stärker in den Vordergrund. Denn Menschen bleiben Menschen und Beschäftigte brauchen nicht nur Orientierung in einer eher diffusen, instabilen Umwelt, sondern auch eine Führungskraft, die ihr Führungsverhalten und ihre Führungsaufgaben vor dem Hintergrund der Digitalisierung reflektiert und anpasst und somit zur Gewährleistung Guter digitaler Arbeit für Beschäftigte beiträgt.

Die Teilnehmenden ...

- › erhalten einen systemischen Blick auf das Thema digitaler Wandel als Grundlage ihres eigenen Führungsverhaltens im Hinblick auf die Gestaltung Guter digitaler Arbeit in ihrem eigenen Team.
- › ermitteln Ausmaß und Auswirkungen der Digitalisierung auf ihre Beschäftigten und das eigene Team.
- › reflektieren das Führungskraft sein im digitalen Zeitalter und beleuchten adäquates Führungsverhalten und Führungsaufgaben im eigenen Team zur Gewährleistung Guter digitaler Arbeit.
- › erarbeiten persönliche Ansatzpunkte und Handlungsoptionen zur Ausgestaltung Guter digitaler Arbeit für die Beschäftigten im Rahmen der eigenen Führungsverantwortung (Schwerpunkt des Workshops).
- › erarbeiten Möglichkeiten, wie man als Führungskraft einen Dialogprozess mit den Beschäftigten im Team zum Thema Digitalisierung fördert.

2.1.3 Veranstaltungsinhalte im Überblick

1 Digitalisierung: Einführung in das Thema

- > Eine gemeinsame Begriffsklärung: Arbeit 4.0, Digitalisierung und der digitale Wandel
- > Betrachtung von Auswirkungen der Digitalisierung auf die Organisationen, auf die Führungskräfte und die Beschäftigten
- > Erarbeitung einer systemische Perspektive bei der Betrachtung des digitalen Wandels
- > Klärung des Begriffes Gute digitale Arbeit als Leitbild qualitativ guter Arbeitsbedingungen und Bewältigung des digitalen Wandels sowie Ableitung von möglichen Handlungsfeldern

2 Standortbestimmung der Digitalisierung im eigenem Team

- > Analyse der Art und Form der Digitalisierung im eigenen Team
- > Reflexion der Auswirkungen des digitalen Wandels auf das eigene Team in Bezug auf die Bedingungen Gute digitale Arbeit:
 - (1) Arbeitsaufgaben, Arbeitsabläufe und Strukturen
 - (2) Kommunikation und Information
 - (3) Gesundheit, Zufriedenheit und Motivation
 - (4) Zusammenarbeit, Teamspirit und Teamkultur
 - (5) Qualifikation, Wissen und Lernen

3 Führungskraft sein im digitalen Zeitalter

- Reflexion des eigenen Führungsverständnisses im digitalen Zeitalter
- Analyse von Veränderungen der Führungsrolle und der Führungsaufgaben durch die Digitalisierung/den digitalen Wandel
- Sensibilisierung zu Grenzen der eigenen Einflussmöglichkeiten zur Unterstützung des digitalen Wandels im Team

4 Handlungsmöglichkeiten als Führungskraft zur Gestaltung Guter digitaler Arbeit im eigenen Team

- Erarbeitung von Ansatzpunkten im Rahmen der eigenen Führungsarbeit: persönliche Handlungsoptionen und Gestaltungsmöglichkeiten zur Ausgestaltung Guter digitaler Arbeit der Beschäftigten

5 Die Führungskraft als Change-Manager des digitalen Wandels im eigenen Team

- Gestaltung eines Dialogprozesses zum Thema Digitalisierung
- Diskussion von möglichen Foren und Formen des Dialogprozesses zur Thematisierung des digitalen Wandels und dessen Auswirkungen und Gestaltungsoptionen mit dem eigenen Team

Führungskräfteworkshop

Die Gestaltung Guter digitaler Arbeit im eigenen Team

Ablaufplanung, Inhalte und Materialien

2.1.4 Veranstaltungsmethoden im Überblick

Das didaktische Prinzip der Veranstaltung basiert vorrangig auf einem Methodenmix.

Folgende Methoden finden Anwendung:

- > Workshop-Methoden zur Erarbeitung von Inhalten (z. B. SWOT-Ansätze)
- > Skalierungsmethoden
- > Gruppenarbeiten
- > Kartenabfragen
- > Diskussionen im Plenum und moderierter Erfahrungsaustausch
- > Kurzvorträge (Input)
- > Schulungsunterlagen
- > Evaluation

2.1.5 Veranstaltungsdauer



2.2 Ablaufplanung, Inhalte und Materialien

2.2.1 Ablaufplan der Veranstaltung (Inhalte – Methoden – Zeitplanung – Materialangaben)

Dauer	Inhalt	Methode
Einstieg in den Workshop		
15 min	Begrüßung der Teilnehmenden	im Plenum
	Workshop-Ziele	im Plenum: Input (siehe Folie)
	Workshop-Inhalte	im Plenum: Input (siehe Folie)
	Vorgehensweisen/Methoden	im Plenum: Input (siehe Folie)
	Organisation und Zeitplanung	im Plenum: Input (siehe Folie)
20 min	Vorstellungsrunde	im Plenum: Plenumsabfrage als Blitzlicht (Fragestellung siehe Folie)

1. Digitalisierung: Einführung in das Thema		
15 min	Eine gemeinsame Begriffsklärung: Arbeit 4.0, Digitalisierung und der digitale Wandel	im Plenum: Plenumsabfrage (Fragestellung siehe Folie) anschließende Diskussion
10 min		im Plenum: Input (siehe Folien) als Ergänzung der obigen Plenumsabfrage
10 min	Betrachtung von Auswirkungen der Digitalisierung auf die Organisationen, Führungskräfte und Beschäftigten	im Plenum: Skalierungsabfrage als Blitzlicht (Fragestellung siehe Folie) anschließende Diskussion
10 min		im Plenum: Plenumsabfrage (Fragestellung siehe Folie) anschließende Diskussion
15 min		im Plenum: Input (siehe Folie) anschließende Diskussion
5 min	Erarbeitung einer systemischen Perspektive bei der Betrachtung des digitalen Wandels	im Plenum: Input (siehe Folie) anschließende Diskussion
15 min	Klärung des Begriffes Gute digitale Arbeit als Leitbild qualitativ guter Arbeitsbedingungen und Bewältigung des digitalen Wandels sowie Ableitung von möglichen Handlungsfeldern	im Plenum: Input (siehe Folie) anschließende Diskussion
2. Standortbestimmung der Digitalisierung im eigenem Team		
15 min	Analyse der Art und Form der Digitalisierung im eigenen Team	im Plenum: Skalierungsabfrage als Blitzlicht (Fragestellung siehe Folie) anschließende Diskussion
50 min	Reflexion der Auswirkungen des digitalen Wandels auf das eigene Team in Bezug auf die Bedingungen Guter digitale Arbeit	Gruppenarbeit (Aufgabenstellung siehe Folie)
50 min		im Plenum: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Präsentation der obigen Gruppenarbeit ▪ Diskussion der Ergebnisse ▪ optional: Input als Ergänzung (siehe Folien)
3. Führungskraft sein im digitalen Zeitalter		
15 min	Reflexion des eigenen Führungsverständnisses im digitalen Zeitalter	im Plenum: Skalierungsabfrage und Satzergänzung als Blitzlicht (Fragestellung siehe Folie) anschließende Diskussion
50 min	Analyse von Veränderungen der Führungsrolle und der Führungsaufgaben durch die Digitalisierung/den digitalen Wandels	Gruppenarbeit (Aufgabenstellung siehe Folie)
45 min		im Plenum: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Präsentation der obigen Gruppenarbeit ▪ Diskussion der Ergebnisse ▪ optional: Input als Ergänzung (siehe Folie)

Führungskräfteworkshop

Die Gestaltung Guter digitaler Arbeit im eigenen Team

Ablaufplanung, Inhalte und Materialien

20 min	Sensibilisierung zu Grenzen der eigenen Einflussmöglichkeiten zur Unterstützung des digitalen Wandels im Team	im Plenum: Plenumsabfrage (Fragestellung siehe Folie) anschließende Diskussion
4. Handlungsmöglichkeiten als Führungskraft zur Gestaltung Guter digitaler Arbeit im eigenen Team		
80 min	Erarbeiten von Ansatzpunkten im Rahmen der eigenen Führungsarbeit: persönliche Handlungsoptionen und Gestaltungsmöglichkeiten zur Ausgestaltung Guter digitaler Arbeit der Beschäftigten im Team	Gruppenarbeit (Aufgabenstellung siehe Folien)
90 min		im Plenum: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Präsentation der obigen Gruppenarbeit ▪ Diskussion der Ergebnisse ▪ optional: Input als Ergänzung (siehe Folien)
5. Die Führungskraft als Change-Manager des digitalen Wandels im eigenen Team		
10 min	Gestaltung eines Dialogprozesses zum Thema Digitalisierung im eigenen Team	im Plenum: Input (siehe Folie) anschließende Diskussion
35 min		Gruppenarbeit (Aufgabenstellung siehe Folien)
50 min		im Plenum: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Präsentation der obigen Gruppenarbeit ▪ Diskussion der Ergebnisse ▪ optional: Input als Ergänzung (siehe Folien)
15 min	Diskussion von möglichen Foren und Formen des Dialogprozesses zur Thematisierung des digitalen Wandels, dessen Auswirkungen und Gestaltungsoptionen mit dem eigenen Team	im Plenum: Plenumsabfrage (Fragestellung siehe Folie) anschließende Diskussion
10 min		im Plenum: Input als Ergänzung zur obigen Fragestellung
6. Abschluss des Workshops		
45 min	Klärung weiterer offener Fragen	im Plenum: Plenumsabfrage (Fragestellung siehe Folie) anschließende Diskussion
	Praxistransfer und Evaluation	im Plenum: Plenumsabfrage als Blitzlicht (Fragestellung siehe Folie)
	Ausblick: zusenden des Fotoprotokolls im Nachgang der Veranstaltung	im Plenum
	Verabschiedung	im Plenum

2.2.2

Material für die Trainerin/ den Trainer: Präsentation

Folienpräsentation

Führungskräfteworkshop:

„Die Gestaltung Guter digitaler Arbeit im eigenen Team“

2.2.3

Material: Teilnehmendenunterlagen

Ausdruck der Folienpräsentation

Führungskräfteworkshop:

„Die Gestaltung Guter digitaler Arbeit im eigenen Team für die Teilnehmenden“

ggf. **zusätzlicher Ausdruck** der Aufgabenstellungen der Gruppenarbeiten

2.3

Anhang:

Präsentation/Folienausdruck (Handout) für die Teilnehmenden





GUTEDIGITALE ARBEIT

Führungskräfteworkshop:
Die Gestaltung Guter digitaler Arbeit
im eigenen Team



Workshop-Inhalte

1. Digitalisierung: Einführung in das Thema
2. Standortbestimmung der Digitalisierung im eigenem Team
3. Führungskraft sein im digitalen Zeitalter
4. Handlungsmöglichkeiten als Führungskraft zur Gestaltung Guter digitaler Arbeit im eigenem Team
5. Die Führungskraft als Change-Manager des digitalen Wandels im eigenem Team
6. Abschluss des Workshops

Workshop-Methoden

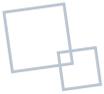
- > Workshopmethoden zur Erarbeitung von Inhalten (z. B. SWOT-Ansätze)
- > Skalierungsmethoden
- > Gruppenarbeiten und Kartenabfragen
- > Diskussionen im Plenum und moderierter Erfahrungsaustausch
- > Kurzvorträge (Input)
- > Schulungsunterlagen
- > Evaluation



Workshop-Ziele

Sie als Teilnehmende ...

- > erhalten einen systemischen Blick auf das Thema digitaler Wandel als Grundlage Ihres eigenen Führungsverhaltens in Bezug auf die Gestaltung guter digitaler Arbeit in Ihrem eigenen Team.
- > erarbeiten persönliche Ansatzpunkte und Handlungsoptionen zur Ausgestaltung guter digitaler Arbeit für die Beschäftigten im Rahmen der eigenen Führungsverantwortung im Team (Schwerpunkt des Workshops).
- > ermitteln Ausmaß und Auswirkungen der Digitalisierung auf Ihre eigenen Beschäftigten und das eigene Team.
- > erarbeiten Möglichkeiten, wie man als Führungskraft einen Dialogprozess mit den eigenen Beschäftigten im Team zum Thema Digitalisierung fördert.
- > reflektieren das „Führungskraft sein“ im digitalen Zeitalter und beleuchten adäquates Führungsverhalten und Führungsaufgaben im eigenen Team zur Gewährleistung guter digitaler Arbeit.



1. Digitalisierung: Einführung in das Thema

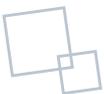
Fragestellung Digitalisierung?

Eine Frage an Sie:
Was verstehen Sie unter folgenden Begriffen?

Digitalisierung

digitaler Wandel

Arbeit 4.0



1. Digitalisierung: Einführung in das Thema



Der Digitalisierungsbegriff

Was bedeutet Digitalisierung?
Digitalisierung hat verschiedene Bedeutungen:

- > technologische Veränderung
- > Veränderung von Produktionsprozessen, Organisations- und Geschäftsmodellen (durch globale digitale Arbeitsteilung)
- > kulturelle Veränderungen (z. B. durch Kommunikations- und Mediennutzung)

Rein technisches Verständnis:
„die Aufbereitung von Informationen zur Verarbeitung oder Speicherung in einem digitaltechnischen System“

Gesamthafes Verständnis:
„(...) ein durch technologische Entwicklungen getriebener bzw. ermöglichter Transformationsprozess von Unternehmen bzw. ganzen Branchen, der weitreichende strategische, organisatorische und soziokulturelle Veränderungen mit sich bringt“



1. Digitalisierung: Einführung in das Thema



Von Arbeit 1.0 bis Arbeit 4.0

Geschichtliche Entwicklung

Arbeit 4.0 (Heute) vernetztes Arbeiten, Wertewandel neuer soziale Kompromisse	
Arbeit 3.0 (Beginn der 1970er) Globalisierung und Weiterentwicklung der sozialen Marktwirtschaft	
Arbeit 2.0 (Ende 19. Jahrhundert) Beginn der Massenproduktion Anfänge des Wohlfahrtsstaates	
Arbeit 1.0 (Ende 18. Jahrhundert) Anfänge der Industriegesellschaft Erste Organisation von Arbeiten	



Fragestellung

Optimistisch oder pessimistisch?

Eine Frage an Sie:

Wie positiv/optimistisch stehen Sie der Digitalisierung in Ihrer Organisation und in Ihrem Team gegenüber?

Wo würden Sie Ihren Punkt kleben?



„Digitalisierung stehe ich sehr positiv gegenüber, finde ich sehr gut, eröffnet Chancen und vereinfacht vieles und stimmt mich optimistisch“

„Digitalisierung stehe ich sehr kritisch gegenüber, finde ich nicht gut, eröffnet Risiken, kompliziert vieles und stimmt mich pessimistisch“



Fragestellung

Über- oder Unterschätzung?

Eine Frage an Sie:

Wird Ihrer Ansicht nach das Thema Digitalisierung und dessen Auswirkungen auf die Arbeit der Menschen eher über- oder unterschätzt?



(mögliche) Auswirkungen der Digitalisierung



Der systemische Blick auf den digitalen Wandel in der eigenen Organisation

Systemischer Blick = ganzheitliches, gesamthaftes Verständnis des digitalen Wandels innerhalb einer Organisation



Der Begriff der Guten (digitalen) Arbeit



- > Gute Arbeit als Leitbild einer modernen, humanen Arbeitswelt mit dem Blick auf die Qualität der Arbeitsbedingungen
- > DGB-Index Gute Arbeit zur Messung dieser Qualität der Arbeit in Deutschland
- > Gestaltung Guter digitaler Arbeit, um die Arbeitsqualität und -bedingungen neben den weitreichenden Auswirkungen der Digitalisierung weiterhin zu gewährleisten

Blickrichtungen bei der Gestaltung Guter digitaler Arbeit:

1. Beschäftigte **in ihren Arbeitsabläufen unterstützen** (physische und psychische Belastungen minimieren)
2. **Individuellen Bedürfnissen** und Präferenzen bzgl. räumlicher und zeitlicher Flexibilisierung von Arbeit **gerecht werden**
3. Bewahrung von Persönlichkeitsrechten und Datenschutz gewährleisten
4. **Aus- und Weiterbildungsangebote entwickeln** die den neuen (digitalen) Anforderungen entsprechen

1. Digitalisierung: Einführung in das Thema



5 Handlungsfelder zur Gestaltung guter digitaler Arbeit

Digitalisierungsstrategie	
 Arbeitsaufgaben Arbeitsabläufe Strukturen	 Zusammenarbeit Teamspirit Teamkultur
 Kommunikation Information	 Qualifikation Wissen Lernen
 Gesundheit Zufriedenheit Motivation	 Arbeit 4.0



2. Standortbestimmung der Digitalisierung im eigenem Team



Fragestellung

Digitalisierung des eigenen Teams

Eine Frage an Sie:

Auf einer Skala von 1 bis 5: Wie digitalisiert ist Ihr Arbeitsplatz?

- > Elektronische Kommunikation
- > Arbeit mit unterstützenden elektronischen Geräten
- > Softwaregesteuerte Arbeitsabläufe
- > Zusammenarbeit über Internet und Intranet
- > Arbeit mit computergesteuerten Maschinen und Robotern



2. Standortbestimmung der Digitalisierung im eigenem Team

Aufgabenstellung

Auswirkungen der Digitalisierung im eigenen Team

Analysieren Sie die bitte (mögliche) **Auswirkungen der Digitalisierung und des digitalen Wandels auf Ihr Team** und Ihre Beschäftigten nach folgendem Muster.

Form: Gruppenarbeit

Gruppengröße: 3-5 Personen

Zeit: 45 min

Material: Pinnwand, Karten

+ positive Auswirkungen und Chancen	Digitalisierung im eigenem Team 	- negative Auswirkungen und Risiken
	 Arbeitsaufgaben Arbeitsabläufe Strukturen	
	 Kommunikation Information	
	 Gesundheit Zufriedenheit Motivation	
	 Zusammenarbeit Teamspirit Teamkultur	
	 Qualifikation Wissen Lernen	

(mögliche) Auswirkungen der Digitalisierung im eigenen Team





- > Motivation durch Arbeitszeit- und Ortsautonomie
- > psychologisches Empowerment durch selbstbestimmtes Arbeiten
- > Engagement durch selbstbestimmteres Arbeiten
- > Diversität innerhalb von Teams als Motivationsfaktor
- > Flexibilität bei Krankheiten
- > Inklusion von Menschen mit Behinderungen



**Gesundheit
Zufriedenheit
Motivation**

- > dezentrale Kommunikationsstrukturen – direktere Zusammenarbeit unter Kolleginnen und Kollegen
- > Zeiteffizientere (z. B. Cloud-basierte) Kollaborationsmöglichkeiten
- > zeit- und ortsunabhängige Kollaborationsmöglichkeiten über die Organisationsgrenzen hinaus
- > gegenseitige Unterstützung und Ergänzung durch Gruppen Diversität (z. B. digitale Muttersprachler und Immigranten)



**Zusammenarbeit
Teamspirit
Teamkultur**

- > on-the-job Lernprogramme (verbinden von Arbeit und Lernen)
- > e-Learning-Programme zur zeiteffizienteren Qualifikation von Beschäftigten
- > Key-User Entwicklung/Nutzung der Expertise einzelner Key-User
- > Knowledge-Exchange-Programme (digitaler Muttersprachler und digitale Immigranten)
- > verbesserte Eingliederung jüngere Generation (digitale Muttersprachler) in bestehende Teamstrukturen
- > Best-Practice-Sharing via digitaler Informations- und Kommunikationstechnologien



**Qualifikation
Wissen
Lernen**



- > Diversität innerhalb der Teams (Bedürfnisse, Ansprüche)
- > interessierte Selbstgefährdung (Selbstaussbeutung)
- > Isolation von Beschäftigten
- > Verlust des Sinnverständnisses von Arbeitsaufgaben durch vernetzte Teilarbeit/Fragmentierung von Arbeitsprozessen
- > Demotivation durch technologische Überladung (Komplexitätseffekte)
- > physiologische Risiken (z. B. reine Bildschirmarbeit)
- > Kontrolle (der gläserne Beschäftigte) als Demotivation

- > Entfremdung und Zerklüftung des Teams
- > Vertrauens- und Unterstützungsverlust unter Kolleginnen/Kollegen durch Entfremdung
- > erhöhtes Risiko für Missverständnisse und erhöhtes Konfliktpotenzial durch räumliche, kulturelle, soziale und technische Distanzen
- > Produktivitätsverlust durch unzureichende Kommunikation/Kollaboration/Teamarbeit/gegenseitige Unterstützung

- > zeitliche und örtliche Planung und Koordination von Qualifizierungsmaßnahmen bei der Einführung technologischer Innovationen
- > Bedienung unterschiedlicher Bedarfe von Beschäftigten (digitale Muttersprachler versus digitaler Immigranten)
- > Priorisierung von Qualifizierungsnotwendigkeiten
- > Zerklüftung von Teams durch vergrößerte Qualifikationsunterschiede

3. Führungskraft sein im digitalen Zeitalter



**GUTE
DIGITALE
ARBEIT**
in Niedersachsen

Fragestellung

Führungsverständnisses im digitalen Zeitalter

Bitte ergänzen Sie folgenden Satz:

„In Zeiten der Digitalisierung möchte ich eine Führungskraft sein, die ...“

Zwei Frage an Sie:

Auf einer Skala von 1 bis 5:
Wie stark haben sich Ihre Führungsaufgaben durch die Digitalisierung/den digitalen Wandel verändert? Wo würden Sie Ihren Punkt setzen?

1

Führungsaufgaben haben sich gar nicht gewandelt

Beispiel

5

Führungsaufgaben haben sich sehr stark gewandelt







3. Führungskraft sein im digitalen Zeitalter

Aufgabenstellung

Veränderungen der eigenen Führungsrolle und der Führungsaufgaben

Betrachten Sie bitte Ihre eigene Führungsrolle und Ihre Führungsaufgaben im Rahmen des digitalen Wandels: Was hat sich verändert? Nutzen Sie bitte das Muster.

Form: Gruppenarbeit

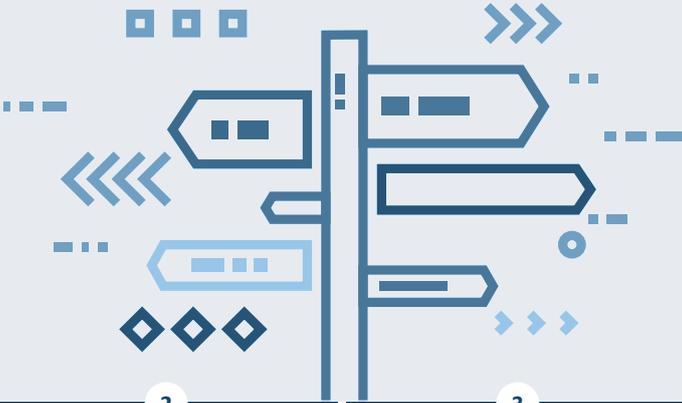
Gruppengröße: 3-5 Personen

Zeit: 45 min

Material: Pinnwand, Karten

CHANCE			
1	2	3	4
Veränderungen in der Zusammenarbeit mit dem Management und anderen Bereichen der Organisation	Veränderungen beim Führen des eigenen Teams	Veränderungen bei der Führung des individuellen Beschäftigten im Team	Veränderungen bei der Führung der eigenen Person
...
...

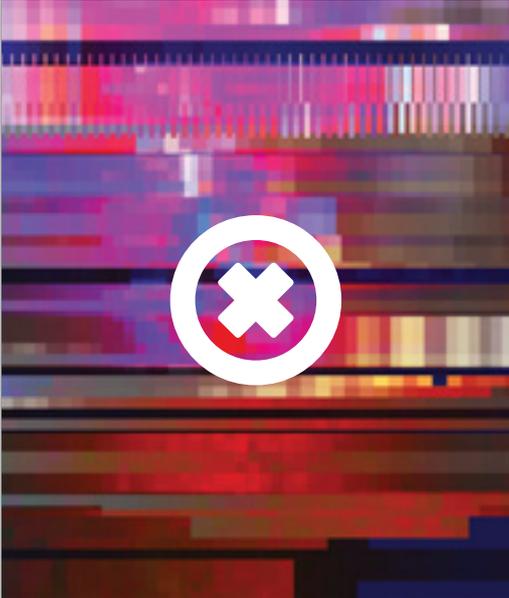
(mögliche) Veränderungen der eigenen Führungsrolle und der Führungsaufgaben



1 Veränderungen in der Zusammenarbeit mit dem Management und anderen Bereichen der Organisation	2 Veränderungen beim Führen des eigenen Teams	3 Veränderungen bei der Führung des individuellen Beschäftigten	4 Veränderungen bei der Führung der eigenen Person
<ul style="list-style-type: none"> > Klärung und Definition der Führungsrolle und -aufgaben 	<ul style="list-style-type: none"> > Standortunspezifische Führung (z. B. virtuelle Führung) – neue koordinative, organisationale und zwischenmenschliche Führungsanforderungen 	<ul style="list-style-type: none"> > Verstärkter Fokus auf das Beziehungsmanagement um Vertrauen zwischen Führungskraft und Beschäftigten zu gewährleisten 	<ul style="list-style-type: none"> > mit dem technologischen Fortschritt schritthalten/sich den digitalisierten Arbeitsprozessen und -strukturen anpassen und eigene Qualifizierungsbedarfe erkennen
<ul style="list-style-type: none"> > Einflussnahme und Austausch bezüglich der organisationsinternen Digitalisierungsstrategie (Verantwortung als zentrale Multiplikatoren) 	<ul style="list-style-type: none"> > Integration verschiedener Arbeitsformen im Team (Vollzeit, Teilzeit, Telework, Selbstständige) 	<ul style="list-style-type: none"> > Aufrechterhaltung der Motivation bei Beschäftigten deren Arbeitsaufgaben fragmentiert, substituiert oder komplexer werden (z. B. Motivation auf der Beziehungsebene) 	<ul style="list-style-type: none"> > die eigene Führungsrolle und Führungsaufgaben im Wandel der Digitalisierung hinterfragen und veränderten Ansprüchen und Erwartungen anpassen (z. B. zentrale versus dezentrale Führung)
<ul style="list-style-type: none"> > Kollaborationen und verstärkte Austauschnotwendigkeiten mit dem betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) und der Personalentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> > Umgang mit Zerklüftung, Distanzierung und Anonymisierung innerhalb des Teams 	<ul style="list-style-type: none"> > individuelle Förderung zum selbstständigen Arbeiten im Team/Unterstützung der Teammitglieder bei dem Erreichen von Entwicklungsstufen 	<ul style="list-style-type: none"> > die eigene Person (z. B. Entgrenzung/ständige Erreichbarkeit, interessierte Selbstgefährdung, Komplexitätseffekte)
<ul style="list-style-type: none"> > Organisation und Klärung der Führungsverantwortung ohne disziplinarische Vorgesetztenfunktion (laterale Führung) und anderen Arbeitsformen (z. B. Selbstständige und Crowdworker) 	<ul style="list-style-type: none"> > Auswahl der zu nutzen- den Informations- und Kommunikationsmedien > Entwicklung von Regeln und Standards zur Nutzung dieser Medien 		

Fragestellung

Grenzen der eigenen Einflussmöglichkeiten



Eine Frage an Sie:

Wo empfinden Sie Grenzen der eigenen Einflussmöglichkeiten zur Unterstützung des digitalen Wandels im Team? Wofür sind Sie Ihrer Ansicht nach nicht zuständig und/oder haben keinen Einfluss?

- > **Wofür ist die Organisation oder sind anderen Bereiche oder Personen zuständig?**
- > **Wofür sind die eigenen unterstellten Beschäftigten im Team zuständig?**

4. Handlungsmöglichkeiten als Führungskraft zur Gestaltung Guter digitaler Arbeit im eigenen Team

Aufgabenstellung auf Basis der bisherigen Workshop-Ergebnisse

Handlungsoptionen und Gestaltungsmöglichkeiten als Führungskraft

1. Erarbeiten Sie bitte persönliche (konkrete und praxisnahe) Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten oder Maßnahmen, mit denen Sie als Führungskraft im Rahmen Ihrer Führungsarbeit Gute digitale Arbeit in Ihrem Team und bei Ihren Beschäftigten positiv beeinflussen können.
2. Denken Sie bitte in alle Richtungen: Führungsverhalten, Führungsmethoden, fachlich, überfachlich, sozial, organisatorisch, methodisch, technisch usw.
3. Sammeln Sie Möglichkeiten für die Ihnen bereits bekannten Handlungsfelder.
4. Konzentrieren Sie sich bitte auf Gestaltungsmöglichkeiten, die rasch umzusetzen sind und deren Initiierung/Umsetzung bei Ihnen selbst liegt.
5. Nutzen Sie bitte das Muster.

Nehmen Sie bei Ihrer Präsentation dazu Stellung, **warum und wie die einzelne Handlungsoption/Gestaltungsmöglichkeit** oder Maßnahme Gute digitale Arbeit **im Team und bei den einzelnen Beschäftigten positiv beeinflussen** kann.

	Handlungsoptionen und Gestaltungsmöglichkeiten
 Arbeitsaufgaben Arbeitsabläufe Strukturen	...
 Kommunikation Information	...
 Gesundheit Zufriedenheit Motivation	...
 Zusammenarbeit Teamspirit Teamkultur	...
 Qualifikation Wissen Lernen	...

Form: Gruppenarbeit

Gruppengröße: 3-5 Personen

Zeit: 75 min

Material: Pinnwand, Karten

(Beispiel) Handlungsoptionen und Gestaltungsmöglichkeiten als Führungskraft

Handlungsoptionen und Gestaltungsmöglichkeiten		
 <p>Arbeitsaufgaben Arbeitsabläufe Strukturen</p>	<ul style="list-style-type: none"> > systemisches, ganzheitliches Verständnis von Digitalisierung im eigenen Team aufbauen und Diskussionen zum Thema führen (Sensibilisierung) > Chancen und Risiken diskutieren > Ausmaß und Form der Digitalisierung im Team analysieren > Auswirkungen auf die Arbeitsaufgaben, -abläufe und -strukturen analysieren und zum Thema machen (z. B. Substitutions- oder Komplexitätseffekte) > Auswirkungen auf bestimmte Teammitglieder analysieren und besprechen (Alter, Qualifikationsstand, digitale Erfahrungen, sprachliche Hürden etc.) > Hürden und Hindernisse in Bezug auf Arbeitsaufgaben und Arbeitsabläufe mit dem Team und den einzelnen Beschäftigten analysieren und Maßnahmen ableiten 	<ul style="list-style-type: none"> > Verteilung von Arbeitsaufgaben ggf. neu überdenken, Delegationsprozesse anpassen > Verantwortlichkeiten ggf. anpassen > rechtzeitige Transparenz über strukturelle und/oder prozessuale Änderungen herstellen bzw. Beschäftigte integrieren > Veränderungen ankündigen > regelmäßige KVP-Workshops gemeinsam mit dem Team durchführen > unterstützende Dokumente erstellen oder anpassen (z. B. Verfahrensanweisungen)
 <p>Kommunikation Information</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Kommunikations- und Informationsprozesse im Team analysieren und sichtbar machen > Informations- und Kommunikationsstruktur und -prozesse erarbeiten und in einer Kommunikationsmatrix abbilden > Zufriedenheit bezüglich des Informationsaustausches und der Kommunikation in Abteilungen und Teams evaluieren > Gesprächsergebnisse und Informationen sorgfältig und vollständig dokumentieren, aber der Informationsflut entgegenwirken > technische Ausstattung sicherstellen > Management-by-walking-around > persönliche Kommunikation auch mit nicht angestellten Beschäftigten > Kommunikationskompetenzen im Team trainieren > standardisierten Kommunikationskodex entwickeln und implementieren > Face-to-Face-Kommunikation sicherstellen 	<ul style="list-style-type: none"> > feste und verbindliche Kommunikationszeiten schaffen > Entgrenzung vermeiden > Personalgespräche (formell, informell) aktiv nutzen > „Sprechstunde“ einführen > Video- statt Telefonkonferenzen > E-Mail-Knigge verabschieden > Mediennutzung innerhalb von Teams vereinbaren > Mediennutzung zwischen Beschäftigten und Führungskraft vereinbaren > persönliche (Face-to-Face) Treffen einplanen > „digitale Professionals“ entwickeln > digitale Moderatorinnen und Moderatoren qualifizieren > Kommunikationsanlass reflektieren

Anhang: Präsentation/Foliendruck (Handout) für die Teilnehmenden

Die Gestaltung Guter digitaler Arbeit im eigenen Team

 <p>Gesundheit Zufriedenheit Motivation</p>	<ul style="list-style-type: none">> Digitalisierung auch im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements und der Fürsorgepflicht als Führungskraft betrachten> Führungsaufgabe Gesundes Führen für sich akzeptieren, aber auch Grenzen der eigenen Verantwortung aufzeigen> Qualifizierung zum Gesunden Führen (wenn vorhanden) nutzen> Dialog mit anderen Führungskräften nutzen> Ergebnisse aus dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement kennen> Krankheitsanzeichen erkennen, Verhaltensveränderungen aktiv ansprechen> Empowerment bewusst machen und als Führungsaufgabe akzeptieren> Möglichkeiten der Empowerment-förderlichen Arbeitsgestaltung prüfen> gesundheitsförderliche Maßnahmen bei zeit- und ortsunabhängiger Arbeit proaktiv den Beschäftigten unterbreiten> Maßnahmen für spezifische Beschäftigte initiieren: für z. B. ältere Beschäftigte, Beschäftigte mit Migrationshintergrund, Beschäftigte mit körperlichen, sensorischen oder anderen Einschränkungen, Teilzeitkräften, Teleworkern etc.	<ul style="list-style-type: none">> Ressourcen bereitstellen> Vor- und Nachteile eines Work-Life-Blendings prüfen bzw. mit den Beschäftigten gemeinsam diskutieren> alternative Arbeitszeitmodelle anbieten> Work-Life-Blending-induzierte Belastungen erheben und thematisieren> teaminterne Regelungen zum Thema ständige Erreichbarkeit vereinbaren, z. B. gesicherte Ruhezeiten gewährleisten, E-Mail-Policy formulieren> gesundheitsförderliches Verhalten positiv verstärken> Möglichkeiten der Telearbeit/ Home-Office anbieten> bei Telearbeit: Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes umsetzen, Präventionsgrundsätze des Arbeitsschutzes und Rechtsvorschriften für Sicherheit und Gesundheitsschutz berücksichtigen> ergonomisch optimale Ausgestaltung des Arbeitsplatzes sicherstellen> Vorbild sein> Feedback durch Führungskräfte sicherstellen> Motivatoren ermitteln
 <p>Zusammenarbeit Teamspirit Teamkultur</p>	<ul style="list-style-type: none">> Beschäftigtenbedürfnisse erheben und berücksichtigen> Beschäftigte in den Dialog bringen und beteiligen> Teambesprechungen implementieren> jährliche Workshops zur Teamarbeit durchführen> Feedback, Wertschätzung und Kritik angemessen platzieren> Zeit für ausreichende Kommunikation im Team und unter 4-Augen gewährleisten> Konflikte proaktiv ansprechen und Konfliktmanagement sicherstellen> Umgang mit Fehlern regeln> Personen Gesichter geben> Teamevents und Teambuilding-Maßnahmen ermöglichen> Rituale etablieren> Zeit für informelles einräumen	<ul style="list-style-type: none">> Verhaltensänderungen der Beschäftigten wahrnehmen> Achtsam sein> unterschiedliche Persönlichkeiten akzeptieren> mit Stärken und Schwächen der Beschäftigten umgehen> Vertrauen leben, Verlässlichkeit> Loyalität zum Team und zur Organisation> ansprechbar sein> Gerechtigkeit sichern> Beziehungsqualität evaluieren> Sinn stiften> Selbstbestimmung fordern und fördern> Erfolge erlebbar machen



Qualifikation Wissen Lernen

- > Wandel der eigenen Führungsrolle im Team hinterfragen und gemeinsam diskutieren sowie die eigene (Personal-) Entwicklung (wie nutzen von Fort- und Weiterbildungsangeboten) den digitalen Herausforderungen anpassen
- > Personalentwicklung als Chefsache ansehen
- > Bildungsbedarfsanalyse im eigenen Team, bedarfsgeschneiderte digitale PE-Maßnahmen für die Beschäftigten
- > Fort- und Weiterbildungsbedarfe und -bedürfnisse von Beschäftigten verstehen, erfassen und nutzbar machen
- > Unterstützungskultur schaffen und Ressourcen und Freistellungen gewährleisten
- > Fort- und Weiterbildungsergebnisse der eigenen Beschäftigten evaluieren
- > Pilotprojekte realisieren und nutzen
- > Selbstlernzeit ermöglichen
- > Key-User etablieren
- > Prozess- und Systemverständnis aufbauen
- > digitale Hilfestellungen realisieren
- > aktuelle Handbücher zur Verfügung stellen
- > Kolleginnen und Kollegen als digitale Mentoren oder Coaches etablieren
- > ggf. Lernzeit als Arbeitszeit anrechnen
- > Akzeptanz für nicht fachliche Fortbildungen fördern
- > Lernen lernen fördern
- > Schnittstelle zum Gesundheitsmanagement/ Arbeitsschutz sicherstellen
- > Schnittstelle zum Führungssystem sicherstellen
- > Kommunikation und Mediennutzung qualifizieren
- > Intervention, Supervision und Kollegiale Beratung einführen
- > Überschulung vermeiden
- > Formate und Methoden evaluieren

5. Die Führungskraft als Change-Manager des digitalen Wandels im eigenen Team



Change-Management des digitalen Wandels (1/3)

> Change-Management oder Veränderungsmanagement ist das Management von Veränderungsprozessen in Organisationen.

> Der digitale Wandel ist solch ein Veränderungsprozess.



> Sollen (IT-)Strukturen, Funktionen, Abläufe oder ähnliches in einer Organisation oder Team umstrukturiert werden, so sind davon immer Menschen mit ihren spezifischen Einstellungen, Sorgen und Wünschen betroffen.

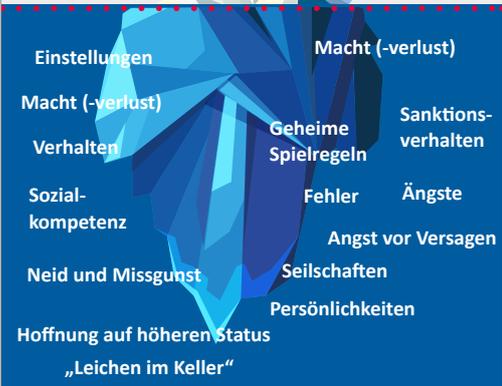
> Bewusst durchgeführtes Change-Management dient dazu, diese weichen Faktoren nicht zum Sand im Getriebe eines Umstellungsprozesses werden zu lassen.



5. Die Führungskraft als Change-Manager des digitalen Wandels im eigenen Team



Change-Management des digitalen Wandels (2/3)



Formale und offizielle Aspekte

- > Ziele der (digitalen) Veränderung und gute Absichten
- > Projektplan und Maßnahmen des digitalen Vorhabens
- > hard facts der Veränderung
- > fassbare Aspekte

Informelle Aspekte

- > nicht geplante/planbare Aspekte der (digitalen) Veränderung
- > basierend auf der Unternehmenskultur, Abteilungskultur, Gruppendynamiken, einzelnen Persönlichkeiten
- > unterstützt oder behindert die formale Veränderung
- > moderiert durch Führung (-sverhalten)

5. Die Führungskraft als Change-Manager des digitalen Wandels im eigenen Team



Change-Management des digitalen Wandels (2/3)



„sachliche“ Aufgaben/inhaltliches Arbeiten

- > Veränderungen planen/Maßnahmenumsetzung
- > Informationsmanagement, Teambesprechungen
- > Finden von sachlichen Lösungen/Umsetzungsmöglichkeiten
- > Umsetzungskontrolle, Reporting nach oben

Führungsaufgaben im Eisbergmodell

„psychologische“ Aufgaben/Führungsarbeit

- > im Team: Kommunikation, Auffangen von Meinungen, Widerständen, Emotionsmanagement
- > Einzelperson: Umgang mit den individuellen Persönlichkeiten und Verhaltensweisen der Beschäftigten (Gespräche)
- > Umgang mit eigenen Zweifeln, Widerständen, Loyalitätskrisen

5. Die Führungskraft als Change-Manager des digitalen Wandels im eigenen Team

Aufgabenstellung

Gestaltung eines Dialogprozesses zum Thema Digitalisierung im eigenen Team

Welche Fragen sind sinnvollerweise gemeinsam mit Ihrem Team bzw. einzelnen Beschäftigten zu diskutieren, um den digitalen Wandel auch **in Ihrem Team konstruktiv zu diskutieren und um als Führungskraft wertvolle Hinweise** zu erhalten, wo/wie Sie Gute digitale Arbeit gewährleisten oder positiv beeinflussen können?

Sammeln Sie die Fragen bitte nach folgendem Muster.

	Fragen für einen Dialogprozess
 Arbeitsaufgaben Arbeitsabläufe Strukturen	...
 Kommunikation Information	...
 Gesundheit Zufriedenheit Motivation	...
 Zusammenarbeit Teamspirit Teamkultur	...
 Qualifikation Wissen Lernen	...

Form: Gruppenarbeit

Gruppengröße: 3-5 Personen

Zeit: 30 min

Material: Pinnwand, Karten

(Beispiel) Gestaltung eines Dialogprozesses zum Thema Digitalisierung im eigenen Team

	Fragen für einen Dialogprozess	
 <p>Arbeitsaufgaben Arbeitsabläufe Strukturen</p>	<ul style="list-style-type: none">> Wo sehen Sie in unserem Team bezüglich Ihrer Arbeitsaufgaben, Arbeitsabläufe und -strukturen die größten Auswirkungen der Digitalisierung?> Welche Arbeitsaufgaben/-abläufe haben sich durch die Digitalisierung in unserem Team vereinfacht und welche sind komplexer geworden? Bitte beschreiben Sie, woran Sie Ihre Wahrnehmung festmachen.> Wo sehen Sie in unserem Team Verbesserungsbedarf bezüglich der geregelten Arbeitsabläufe und -strukturen?> Welche Gestaltungsmöglichkeiten beziehungsweise Gestaltungsnotwendigkeiten sehen Sie in unserem Team um Gute digitale Arbeit zu gewährleisten?	<ul style="list-style-type: none">> Gibt es in Bezug auf die gegenwärtigen und zukünftigen Formen der Digitalisierung und deren Auswirkungen auf unsere Arbeitsabläufe und -strukturen aus Ihrer Sicht notwendige Maßnahmen oder Regelungen, die in unserem Team und/oder in der gesamten Organisation besprochen werden sollten?> Sind wir Ihrer Meinung nach ausreichend mit notwendigen technischen Geräten (auch Software) ausgerüstet, um die Arbeitsaufgaben in unserem Team effizient lösen zu können? Wenn nicht, was fehlt und warum?> Wie können wir in unserem Team die digitalen Arbeitsprozesse noch sicherer gestalten und worauf müssen wir dabei achten? (Thema Datenschutz)> etc.
 <p>Kommunikation Information</p>	<ul style="list-style-type: none">> Wie wirkt sich die Digitalisierung Ihrer Meinung nach auf die Kommunikations- und Informationsstrukturen und -prozesse in unserem Team aus?> Wie hat sich aus Ihrer Sicht die interne Kommunikation und der Austausch von Informationen in unserem Team durch die Digitalisierung verändert? Was könnten aus Ihrer Sicht Barrieren für gute Kommunikation untereinander sein?> Erhalten Sie alle Informationen, die Sie für Ihre Arbeitsaufträge benötigen? Falls nein, welche Informationen fehlen Ihnen?> Werden die Kommunikationstechnologien in unserem Team angemessen eingesetzt? Wenn nicht, woran machen Sie dies fest?> Wie hat sich Ihrer Meinung nach die Informationsmenge mit der Sie täglich in unserem Team zu tun haben im Zuge der Digitalisierung verändert? Besteht aus Ihrer Sicht die Notwendigkeit einer Informationsflut in unserem Team entgegen zu wirken und wenn ja, wie?> Hat sich unsere Kommunikationskultur im Team aus Ihrer Sicht durch die Nutzung elektronischer Medien verändert? Falls ja, inwiefern?	<ul style="list-style-type: none">> Wird Ihrer Meinung nach bei der internen Kommunikation und dem Austausch von Informationen Rücksicht auf Ihre persönlichen Bedürfnisse genommen? Wenn nicht, beschreiben Sie bitte Ihre persönlichen Bedürfnisse.> Werden Ihrer Meinung nach ausreichend Besprechungen in unserem Team durchgeführt, um eine zweiseitige Kommunikation zu gewährleisten? Hat sich durch die Digitalisierung daran etwas verändert?> Haben Sie das Gefühl trotz der Möglichkeit zum orts- und zeitunabhängigen Arbeiten ausreichendes persönliches (Face-to-Face) Feedback von Kolleginnen und Kollegen und Ihrer Führungskraft zu bekommen?> Wie stehen Sie zu den Regelungen bezüglich der digitalen arbeitsbezogenen Erreichbarkeit in unserem Team (E-Mail, Telefon, im Büro, zu Hause, Not- und Sonderfälle)?> Wie können wir in unserem Team dafür sorgen, dass die Vorschriften zum Datenschutz bekannt sind und eingehalten werden?> etc.



**Gesundheit
Zufriedenheit
Motivation**

- > Wie positiv/optimistisch stehen Sie dem digitalen Fortschritt in unserem Team/unsere Organisation gegenüber?
- > Welche konkreten Entlastungen erleben Sie, die Sie mit der fortschreitenden Digitalisierung erklären können?
- > Welche konkreten Belastungen, die Sie möglicherweise bei der (täglichen) Arbeit und in unserem Team erleben, können Sie auf die Digitalisierung zurückführen?
- > Haben Sie den Eindruck in unserem Team schneller und mehr arbeiten zu müssen oder haben Sie manchmal das Gefühl, Ihre Arbeit nicht während der Arbeitszeit bewältigen zu können? Wenn ja, woran liegt das?
- > Inwieweit nimmt der digitale Wandel in unserem Team Einfluss auf die Vereinbarkeit zwischen Ihrem Arbeits- und Privatleben?
- > Wirken sich die Art Ihrer Aufgaben/Tätigkeiten, ergonomische Aspekte oder die Gestaltung digitaler Arbeitsmittel (Anwendbarkeit/Nutzerfreundlichkeit von Hard- und Software) eher positiv oder eher negativ auf Ihr Wohlbefinden aus? Woran machen Sie das fest?
- > Fühlen Sie sich in die digitale Planung und bei der Umsetzung technologischer Veränderungen in unserem Team ausreichend integriert/informiert? Was können wir in unserem Team diesbezüglich noch besser machen?
- > Haben Sie grundsätzlich das Gefühl digitale Belastungen beherrschen zu können? Wenn nicht, wie drückt sich diese Nichtbeherrschbarkeit bei Ihnen und aus Ihrer Sicht in unserem Team aus?
- > Bei wem liegt Ihrer Meinung nach die Verantwortung für Ihr eigenes Wohlbefinden/dem Wohlbefinden bei der Arbeit und in unserem Team?
- > Kennen Sie sich im Falle langanhaltender negativer Belastung mit dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement aus, beziehungsweise wissen Sie an wen Sie/Ihre Kolleginnen und Kollegen sich wenden können/sollten?
- > etc.



**Zusammenarbeit
Teamspirit
Teamkultur**

- > Verändert sich durch die Arbeit 4.0/Digitalisierung aus Ihrer Sicht die Teamkultur in unserem Team, beziehungsweise hat die Digitalisierung Auswirkungen auf unser kollegiales Zusammenwirken oder den Teamspirit?
- > Wie steht die Digitalisierung generell unseren Bedürfnissen/Erwartungen bezüglich guter digitaler Arbeit gegenüber?
- > Wo fördert und wo behindert die Digitalisierung Ihrer Meinung nach die Beziehungen und die Arbeit in unserem Team? Woran machen Sie das fest?
- > Wo sehen Sie die Hauptaufgaben der Führungskraft im Umgang mit der Digitalisierung in unserem Team?
- > Erschwert oder erleichtert die Digitalisierung (z. B. durch E-Mail-Kontakte, soziale Netzwerke) das Aufrechterhalten Ihrer persönlichen Beziehung mit den anderen Kolleginnen und Kollegen in unserem Team, beziehungsweise ist Ihre Beziehung untereinander distanzierter oder näher geworden?
- > Welche Möglichkeiten bietet die Digitalisierung aus Ihrer Sicht um räumliche Distanzen auszugleichen?
- > Gibt es bestimmte Vorgehensweisen die diesbezüglich und Ihrer Meinung nach in unserem Team besonders nützlich sein könnten?
- > Hat die Digitalisierung Ihrer Erfahrung nach Auswirkungen auf die entgegengebrachte Wertschätzung und gegenseitige Unterstützung in unserem Team?
- > Haben Sie das Gefühl als Beschäftigter ausreichend in die Planung und Umsetzung der technologischen Veränderungen in unserem Team einbezogen zu werden? Wenn nicht, wo gibt es Ihrer Meinung nach Verbesserungspotenziale?
- > etc.



Qualifikation Wissen Lernen

- > Haben Sie den Eindruck, dass Sie oder andere Teammitglieder eher von der Digitalisierung profitieren als andere? Wenn ja warum?
 - Frei vs. fest Beschäftigte, Vollzeit vs. Teilzeit, im Büroarbeitende vs. Teleworker?
 - Kolleginnen und Kollegen aus unterschiedlichen Generationen?
- > Wo benötigen wir in unserem Team aus Ihrer Sicht noch mehr Expertise, mehr Know-how und Qualifikation?
 - Besteht Ihrer Meinung nach häufigerer Qualifizierungsbedarf bezüglich der Anwendung neuer Hard- und Softwaretechnologien? Wenn ja, wo genau?
 - Sehen Sie in unserem Team im Zuge der Digitalisierung den verstärkten Bedarf nach außerfachlichen Qualifizierungen (z. B. Soft-Skills, Stress- und Zeitmanagement)? Wenn ja, welche?
- > Wie bewerten Sie die Qualifizierungsangebote für unser Team/unsere Arbeitsbereiche allgemein? Welche Bedarfe sind Ihrer Meinung nach noch nicht ausreichend abgedeckt oder was würden Sie sich noch wünschen?
- > Haben Sie das Gefühl, dass das Teilnehmen an Fort- und Weiterbildungen in unserem Team allgemein akzeptiert wird? Wenn nicht, woran machen Sie das fest?
- > Haben Sie Ihrer Meinung nach die Möglichkeit in unserem Team Ihre persönlichen Lernbedarfe zu artikulieren?
- > Was hindert Sie in unserem Team am stärksten daran Fort- und Weiterbildungen zu besuchen? Welche Möglichkeiten haben wir aus Ihrer Sicht, dieses Thema in unserem Team zu besprechen?
- > Welche Unterstützungsmöglichkeiten wären neben Angeboten zur Teilnahme an Trainings und Seminaren noch hilfreich für Sie/unsere Teams? Welche Art der Unterstützung würden Sie sich bezüglich der Auswirkungen der Digitalisierung auf Sie selbst und unser Team noch wünschen?
- > etc.

Fragestellung

Mögliche Foren und Formen des Dialogprozesses im Team



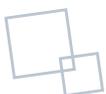
Eine Frage an Sie:

- > Wie können Sie mit Ihrem Team und Ihren Beschäftigten einen Dialog zum Thema Digitalisierung führen? Welche Foren oder Formen wären geeignet?
- > Bei welchen Themen würden Sie einen Dialog eher im Team führen? Bei welchen Themen eher mit den einzelnen Beschäftigten?

(Beispielhafte)

Foren und Formen des Dialogprozesses im Team

Foren speziell zum Thema Digitalisierung	Integrative Maßnahmen
> Workshops	> abteilungsinterne Strategie- oder Klausurtagungen
> Diskussionsrunden, Teamrunden	> abteilungsinterne (Ziel-) Workshops
> Projektgruppen	> Integration in Maßnahmen der Personalentwicklung und Aus-, Fort- und Weiterbildung
> Arbeitsgruppen	> Institutionalisierte Personalgespräche (z. B. Personaljahresgespräche)
> Präsentationen	
> Personalgespräche	



6. Abschluss des Workshops



Fragen und weitere Diskussionspunkte



Eine Frage an Sie:

- > Haben Sie noch Fragen?
- > Gibt es weitere Diskussionspunkte?
- > Ist noch etwas offen?



6. Abschluss des Workshops



Praxistransfer und Evaluation

Bitte nehmen Sie zu folgenden Fragen reihum kurz Stellung

Zu Ihnen	Zum Workshop
<ul style="list-style-type: none">> Was ist die zentrale Erkenntnis, die Sie aus der Veranstaltung mitnehmen?	<ul style="list-style-type: none">> Was war gut? Was hätte man besser oder anders machen können? Haben Sie Tipps?
<ul style="list-style-type: none">> Was nehmen Sie sich für die Praxis vor? Was wollen Sie umsetzen?	<ul style="list-style-type: none">> Wie zufrieden waren Sie insgesamt mit der Veranstaltung?



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

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, 14, 66 – Rawpixel.com/fotolia.com #117322381 S. 3 – Annette Koroll/fotos-berlin.net, Thomas Langreder/thomaslangreder.de S. 6 – mapodile/iStockphoto.com #518136930, beer5020/iStockphoto.com #691886246 S. 13 – vm/iStockphoto.com #611101598 S. 16, 68 – thitivong/iStockphoto.com #826590338, Alvaro German Vilela/fotolia.com #5689708, ilbusca/iStockphoto.com #647665018, NNehring/iStockphoto.com #123460160 S. 18 – macgyverhh/iStockphoto.com #469538027 S. 19 – mihailomilovanovic/iStockphoto.com #609097050, macgyverhh/iStockphoto.com #500851945 S. 21 – Lucian3D/iStockphoto.com #802534134, Gearstd/iStockphoto.com #617888350 S. 22 – gremlin/iStockphoto.com #671044926, wingmar/iStockphoto.com #157195387 S. 24 – Jeannot Olivet/iStockphoto.com #143921073 S. 27 – vadimguzhva/iStockphoto.com #610261994 S. 28, 29, 30, 31, 32, 33 – Kenishirotie/iStockphoto.com #495536534, Portra/iStockphoto.com #515444656, themacx/iStockphoto.com #518675254, BrianAJackson/iStockphoto.com #506910700, kmlmtz66/iStockphoto.com #660351502, pixelliebe/iStockphoto.com #699418996, shapecharge/iStockphoto.com #496239826, Pekic/iStockphoto.com #629667248 S. 34 – FangXiaNuo/iStockphoto.com #637914602, Kerkez/iStockphoto.com #624128428 S. 36,37 – CharlieAJA/iStockphoto.com #511976502, shapecharge/iStockphoto.com #637234348, Rawpixel/iStockphoto.com #521002458, Rawpixel Ltd/iStockphoto.com #615601480 S. 38, 39 – Warchi/iStockphoto.com #623121996, monkeybusinessimages/iStockphoto.com #644244872, jayfish/iStockphoto.com #625453324, cosmin4000/iStockphoto.com #510675026 S. 40 – YakobchukOlena/iStockphoto.com #627313026, Bildungswerk ver.di in Niedersachsen e.V. Region Lüneburg, RyanJLane/iStockphoto.com #673203470, sergio_kumer/iStockphoto.com #640205294, DragonImages/iStockphoto.com #603906484, Ridofranz/iStockphoto.com #518550695, wavebreakmediamicro/123RF.com, anyaberkut/iStockphoto.com #622427720 S. 41 – Photo_Concepts/iStockphoto.com #127825118, Highwaystarz-Photography/iStockphoto.com #492259082, funstock/iStockphoto.com #484564859 S. 43 – 312737/pixabay.com S. 50 – lvAN/iStockphoto.com #500388596 S. 56 – Jirsak/iStockphoto.com #610747426 S. 58 – PeopleImages/iStockphoto.com #514724822, alvarez/iStockphoto.com #623517640 S. 65 – vm/iStockphoto.com #611101598 S. 71 – themacx/iStockphoto.com #518675254 S. 72 – gustavofraza/iStockphoto.com #846417048 S. 72-75 – RENGraphic/iStockphoto.com #541846604 S. 77 – nueng360/iStockphoto.com #607287954 S. 78 – Denis/iStockphoto.com #668999830 S. 79 – Pavel_R/iStockphoto.com #628508418 S. 80-83 – RENGraphic/iStockphoto.com #541846604 S. 83 – kchungtw/iStockphoto.com #517467377 S. 84 – pika111/iStockphoto.com #520472087 S. 85-88 – RENGraphic/iStockphoto.com #541846604 S. 89 – Wavebreakmedia/iStockphoto.com #660573852 S. 90 – alex/iStockphoto.com #504711365

**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.