

Übergang zu Arbeit 4.0 sozial gestalten: Die digitale Transformation als partizipativen Change Prozess verstehen und anpacken

Stefan WAßMANN¹, Ekaterina PODTCHASSOVA², Isabelle WIETELMANN³,
Sophie SCHNEIDER², Sonja SCHMICKER²

¹ Sachgebiet Personalentwicklung, Universitätsklinikum Magdeburg A. ö. R.
Leipziger Straße 44, D-39120 Magdeburg

² METOP GmbH, An-Institut der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
Sandtorstraße 23, D-39106 Magdeburg

³ Lehrstuhl für Arbeitswissenschaft und Arbeitsgestaltung
Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
Universitätsplatz 2, D-39106 Magdeburg

Kurzfassung: Der vorliegende Beitrag beschreibt ein Instrument zur Erfassung organisationaler Digitalkompetenz durch Mitarbeiterbefragung auf den drei Ebenen „Wollen“, „Können“ und „unternehmensseitigen Voraussetzungen“. Darüber hinaus wird eine Workshop-Dramaturgie zur Erarbeitung einer partizipativen Digitalisierungsstrategie vorgestellt.

Schlüsselwörter: Change-Management, Digitalisierung, digitale Transformation, Partizipation

1. Einleitung und Zielstellung

Im Rahmen des vom „Kompetenzzentrum soziale Innovation Sachsen-Anhalt“ geförderten Pilotprojekts „Übergang zu Arbeit 4.0 sozial gestalten“ werden von der Auftragnehmerin METOP GmbH vier KMU aus verschiedenen Branchen (Altenpflege, IT, Handwerk, Metall/Elektro) mit partizipativen Methoden bei ihrer digitalen Transformation begleitet. Das Ziel dieser Begleitung liegt in der möglichst partizipativen Gestaltung der jeweils unternehmensspezifischen digitalen Transformationsprozesse, um eine möglichst hohe Akzeptanz der anstehenden oder sich bereits vollziehenden Veränderungen in der Belegschaft zu erreichen.

2. Befragungsmethode

Zu diesem Zweck wurde ein neuartiges Befragungsinstrument zum Check-up der Digitalkompetenz von Organisationen (CheDiKo) auf den Ebenen „Wollen“ (Ängste, Sorgen, Lust), „Können“ (Wissen, Kompetenzen) und „unternehmensseitige Voraussetzungen“ (Regeln, Partizipation, Kultur, Technik) entwickelt. Dieses Befragungsinstrument ist in Bezug auf die Tatsache, dass die organisationale Digitalkompetenz in partizipativer Form (also aus Sicht der Mitarbeiter/-innen und nicht ausschließlich auf Basis der Einschätzung der Organisationsleitung oder externer Gutachten) ermittelt wird, einzigartig.

Es basiert u.a. auf mittels Expertenurteil ausgewählten und adaptierten Items der folgenden Befragungsinstrumente: (1) Fragebogen zur Technikaffinität (Karrer et al. 2009), (2) Technology Usage Inventory (Kothgassner et al., 2012), (3) Digital Competence Wheel (Center for Digital Danelse o. J.) und (4) Digitalisierungsindex (Kaiser et

al. o.J.).

Die ausgewählten Items wurden im Nachgang aufgrund von Erkenntnissen aus erkundenden Interviews und Auftakt-Workshops in den beteiligten Unternehmen ergänzt und es resultierte ein Befragungsinstrument mit insgesamt 39 Items. Die Befragungsteilnehmer/-innen beurteilen im Rahmen der ersten beiden Skalen („Wollen“ und „Können“) ihre eigenen digitalen Kompetenzen und schätzen in der dritten Skala („unternehmensseitige Voraussetzungen“) die digitale Fitness ihrer Organisation bzw. das Vorhandensein der organisationalen Voraussetzungen für eine erfolgreiche digitale Transformation ein. Sie haben hierzu bei der Selbsteinschätzung eine siebenstufige Ratingskala mit den semantischen Ankern „trifft nicht zu“ (unteres Skalenende) über „teils/teils“ (Skalenmitte) bis „trifft zu“ (oberes Skalenende) zur Bewertung der als Aussagen formulierten Items zur Verfügung. Bei der dritten Skala („unternehmensseitige Voraussetzungen“) kommt eine Besonderheit in Bezug auf das Antwortformat hinzu. Die Befragungsteilnehmer/-innen sollen hier zusätzlich zu ihrer Einschätzung hinsichtlich der Ausprägung des Vorhandenseins einer bestimmten organisationalen Voraussetzung für die erfolgreiche digitale Transformation auch noch ihren diesbezüglich wahrgenommenen Änderungsbedarf angeben (vgl. Abb. 1).

Mitarbeiterbefragung - CheDiKo

Kompetenzbaustein 3: unternehmensseitige Voraussetzungen
„Ist mein Unternehmen gut auf die Digitalisierung vorbereitet?“

Bitte beachten: An dieser Stelle benötigen wir *zusätzlich* zu Ihrer Einschätzung auf der siebenstufigen Skala noch eine Information darüber, ob Sie bezüglich der abgefragten unternehmensseitigen Voraussetzungen einen *Änderungsbedarf* verspüren.

Bitte tragen Sie dies jeweils in der letzten Spalte ein.

Aussagen zur Situation bzw. Tätigkeit	keine Antwort möglich	trifft nicht zu	teils, teils	trifft zu	Änderungsbedarf
27. Es besteht in meinem Unternehmen eine Kultur des vertrauensvollen Miteinanders und der gegenseitigen Wertschätzung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> kein/kaum <input type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> hoch
28. In meinem Unternehmen ist die technologische Ausstattung auf dem aktuellen Stand.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> kein/kaum <input type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> hoch

Abbildung 1: Screenshot der Papierversion (Offline-Variante) des Fragebogens CheDiKo (Skala 3: unternehmensseitige Voraussetzungen)

3. Befragungsergebnisse

Beim Einsatz des Instruments in den beteiligten Unternehmen zeigten sich erwartungsgemäß unterschiedliche Auffälligkeiten, jedoch auch eine organisationsübergreifende Übereinstimmung: In allen beteiligten Unternehmen fehlt es mehr oder minder an einer transparenten und partizipativen Digitalisierungsstrategie. Dies ist sehr gut in

den exemplarischen Ergebnissen in Abbildung 2 zu sehen, in welcher bei Item 32 und 33 sowohl hinsichtlich der Zustimmung lokale Minima als auch in Bezug auf den empfundenen Änderungsbedarf lokale Maxima erkennbar sind.

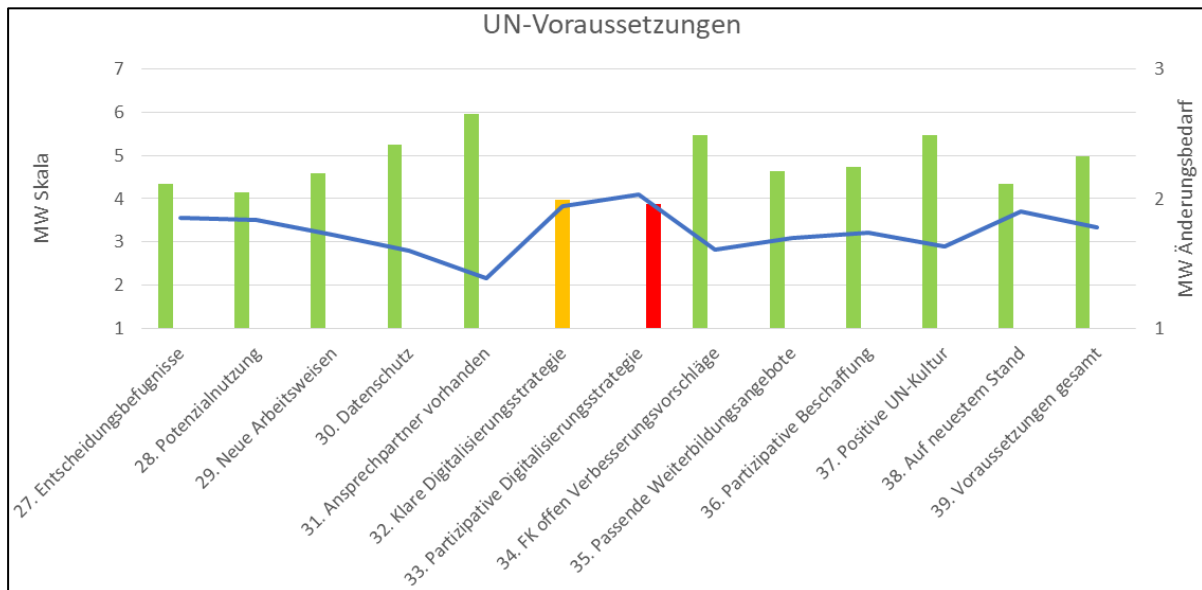


Abbildung 2: Exemplarisches Ergebnis (Skala 3: unternehmensseitige Voraussetzungen)

Aus diesem Grund wurde eine dreiteilige Workshop-Reihe zur Erarbeitung einer von der gesamten Organisation mitgetragenen Digitalisierungsstrategie auf Basis der Methode der „Wertschätzenden Befragung“ („Appreciative Inquiry“, Cooperrider et al. 2008) konzipiert, welche sämtliche Tätigkeitsklassen und Hierarchieebenen der jeweiligen Organisation einbezieht (vgl. Abb. 3).

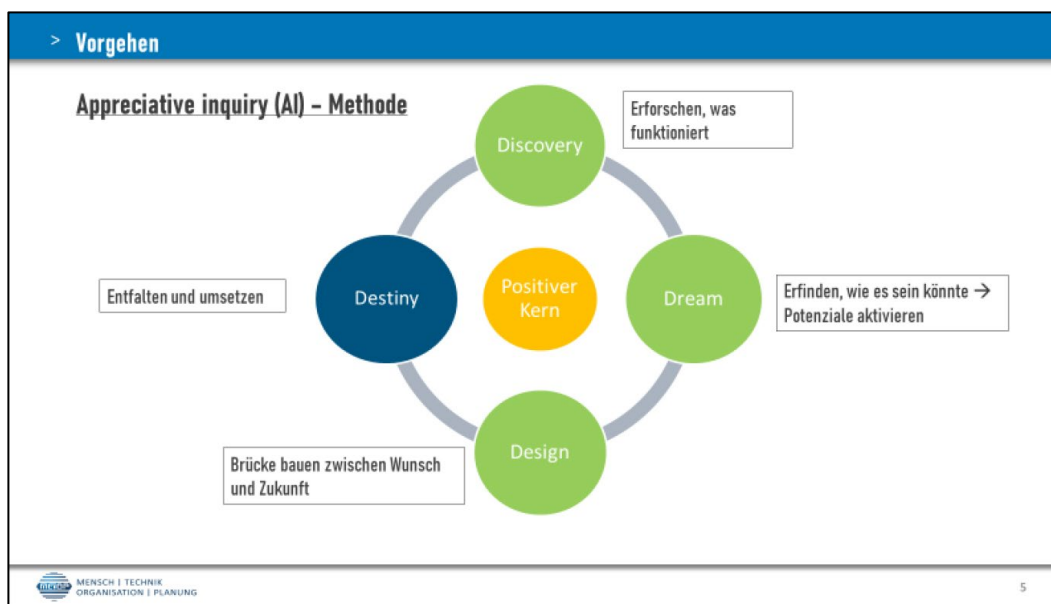


Abbildung 3: Phasen der Appreciative-Inquiry-Methode – Screenshot der Begleitpräsentation der Workshops (in Anlehnung an Cooperrider, Whitney & Stavros, 2008)

4. Beschreibung der Workshop-Dramaturgie

Im Rahmen dieser Workshops wurden unterschiedlichste Interaktionsmethoden eingesetzt. So wurden in der Discovery-Phase zum Entdecken der Dinge, die in Bezug auf die Digitalisierung „gut laufen“, strukturierte Paarinterviews durch die Workshop-Teilnehmer/-innen durchgeführt und deren Ergebnisse durch die Workshop-Leitung im Nachgang entsprechend der Struktur Mensch-Technik-Organisation an der Pinnwand gesammelt. Zur Steigerung der Kreativität der Gruppe in der Dream-Phase wurde diese mit einer entsprechenden Traumreise in das Jahr 2030 eingeleitet. Im Anschluss wurden die Teilnehmer/-innen in drei Gruppen eingeteilt (Mitarbeiter/-innen, Kunden/-innen und Leitung) und sollten aus der Perspektive der jeweiligen Gruppe jeweils Kriterien erarbeiten, anhand derer Personen aus diesen Gruppen im Jahr 2030 erkennen können, dass die Organisation die digitale Transformation erfolgreich bewältigt hat. Aus diesen „Visionen“ sollten im nächsten Schritt (Design-Phase) konkrete Digitalisierungsstrategien abgeleitet werden, welche dann auf Basis der drei Kriterien 1) technologische und 2) finanzielle Realisierbarkeit sowie 3) soziale Akzeptanz in eine Rangreihe gebracht wurden. In der abschließenden Destiny-Phase wurden die fünf besten nach diesem Bewertungsschema identifizierten Digitalisierungsstrategien in eine Roadmap überführt. In dieser Roadmap wurden neben der groben zeitlichen Verortung der Strategien auch für deren Umsetzung notwendige Voraussetzungen, die zuständigen Personen bzw. Bereiche und potenzielle Bedrohungen für den Erfolg aufgenommen, um die Umsetzung der Strategien möglichst verbindlich zu gestalten (vgl. Abb. 4).

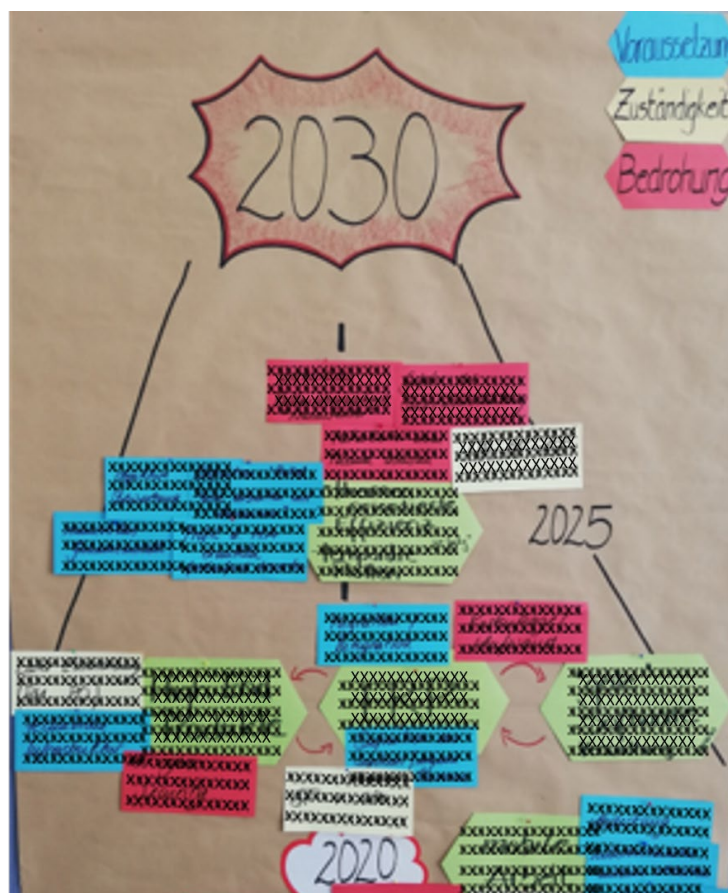


Abbildung 4: Exemplarische Roadmap (anonymisiert)

5. Literatur

- Center for Digital Danelse (o. J.) Digital Competence Wheel. <https://digital-competence.eu/>
- Cooperrider DL, Whitney D, Stavros JM (2008) Appreciative inquiry handbook: For leaders of change (2nd ed.). Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Kaiser S, Rauch R, Jager A, Littig B, Kozica A, Thiemann D, Müller M, Mühleisen A, Wissinger J, Gerhardt R, Böhringer F, Zielonka A (o. J.). Digitalisierungsindex. <https://digitrain40.de/>
- Karrer K, Glaser C, Clemens C, Bruder C (2009) Technikaffinität erfassen – der Fragebogen TA-EG. In A Lichtenstein, C Stößel, C Clemens (Hrsg.) Der Mensch im Mittelpunkt technischer Systeme. 8. Berliner Werkstatt Mensch-Maschine-Systeme (ZMMS Spektrum, Reihe 22, Nr. 29, S. 196-201). Düsseldorf: VDI Verlag GmbH.
- Kothgassner OD, Felnhofer A, Hauk N, Kastenhofer E, Gomm J, Kryspin-Exner I (2012). TUI: Technology Usage Inventory Manual. Wien: Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft.

Danksagung: Ein ganz besonderer Dank gebührt Susanne Winge (Kompetenzzentrum soziale Innovation Sachsen-Anhalt) für die konstruktive Zusammenarbeit.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Arbeit HUMAINE gestalten

67. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Lehrstuhl Wirtschaftspsychologie (WiPs)
Ruhr-Universität Bochum

Institut für Arbeitswissenschaft (IAW)
Ruhr-Universität Bochum

3. - 5. März 2021

GfA-Press

Bericht zum 67. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 3. - 5. März 2021

**Lehrstuhl Wirtschaftspsychologie, Ruhr-Universität Bochum
Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Dortmund: GfA-Press, 2021
ISBN 978-3-936804-29-4

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Screen design und Umsetzung

© 2021 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de