

# Digitalisierung der Arbeitswelt, aber wie? Komplexe Herausforderungen richtig managen mit DigiTrain 4.0

Im gesellschaftlichen und politischen Diskurs ist das Wort Digitalisierung in aller Munde. Aber was bedeutet das eigentlich für unsere tägliche Arbeit? Neue Technologien erhalten zunehmend Einzug in Unternehmen und verändern die Arbeitswelt mit hoher Geschwindigkeit. So verlagert sich beispielsweise die Wissensteilung in Organisationen verstärkt in virtuelle Informationsräume (z.B. Wikis), digitale Kollaborationstools bieten neue Formen der Zusammenarbeit und analoge Arbeitsprozesse werden digitalisiert. Führungskräfte können mittlerweile meist auf große Datenbestände und intelligente Algorithmen für Entscheidungen zurückgreifen und müssen lernen, Mitarbeitende auch aus der Distanz zu führen. In vielen Branchen und Berufen können Arbeitnehmer heutzutage mittels digitaler Geräte und Lösungen prinzipiell von überall auf Arbeitsinhalte zugreifen und Aufgaben bearbeiten.

Anhand der dargestellten Beispiele wird schnell deutlich, dass die Digitalisierung die Arbeitswelt in zahlreichen verschiedenen Bereichen verändert. Studien und Praxiserfahrungen zeigen, dass dies für Unternehmen und Arbeitnehmer einerseits Chancen bietet, andererseits auch Risiken birgt. Die positiven Aspekte stehen dabei den Risiken direkt gegenüber. So können digitale Geräte und Informationswege mobiles Arbeiten bzw. eine höhere Flexibilität fördern und dadurch eine bessere Integration von Privat- und Arbeitsleben ermöglichen. Andererseits gehen die wachsenden Möglichkeiten des mobilen Arbeitens über digitale Medien mit einer erhöhten Erreichbarkeit einher, was zu einer Beeinträchtigung des Privatlebens und Stress bis hin zum Burnout führen kann. Der schnelleren Wissensteilung und Informationsverfügbarkeit durch digitale Technologien steht die potenzielle Überlastung der Mitarbeiter durch eine hohe Informationsmenge und -dichte gegenüber. Die Digitalisierung analoger Arbeitsprozesse kann Arbeitsschritte vereinfachen und Freiräume für kreative Tätigkeiten der Arbeitnehmer schaffen – oder aber zu einem Verlust von Arbeitsplätzen führen. Digitale Kollaborationstools können eine örtlich und zeitlich flexible Zusammenarbeit von Teams ermöglichen und eine bessere Reaktionsfähigkeit auf die steigenden Dynamiken der Arbeitswelt bieten. Gleichzeitig erhöhen sich dadurch jedoch der Koordinationsbedarf und die Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeiter. Der Möglichkeit demokratischerer Strukturen mit Führung auf Augenhöhe und der höheren Transparenz von Entscheidungen steht die Gefahr der Unzufriedenheit von Mitarbeitern durch Überwachung mittels technologischer Mittel sowie Fragen des Datenschutzes gegenüber.

## Die Digitalisierung als komplexe Herausforderung

Die aufgezeigte Vielschichtigkeit an Veränderungen und die Heterogenität der möglichen Folgen stellen eine komplexe Herausforderung für viele Unternehmen dar. Insbesondere Entscheider kleinerer und mittlerer Unternehmen (KMU) stehen derzeit vor der Frage, was Digitalisierung der Arbeitswelt für sie konkret bedeutet und wo sie ansetzen können, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und den Anschluss nicht zu verlieren. Die digitale Transformation kann zahlreiche Dimensionen im Unternehmen betreffen, die zueinander zudem noch in wechselseitigen Beziehungen stehen.

Dies macht es für viele Entscheider schwer, das Phänomen Digitalisierung zu greifen und zielgerichtet in ihren Unternehmen Veränderungsmaßnahmen zu gestalten. So reicht es beispielsweise für die Einführung flexiblen Arbeitens nicht, eine digitale Infrastruktur auf organisationaler Ebene zu implementieren (z.B. durch eine Cloudlösung). Vielmehr müssen auch Aspekte in anderen Bereichen berücksichtigt werden, wie z.B. Datenschutzrichtlinien, eine passende Unternehmens- und Führungskultur sowie eine ausreichende Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter. Die Nutzung der Möglichkeit flexiblen Arbeitens kann beispielsweise trotz passender Infrastruktur und Regelungen dadurch verhindert werden, dass im Unternehmen weiterhin eine Präsenzkultur dominant ist.

Solche Aspekte verändern sich häufig langsamer als die reine technologische Implementierung, dürfen jedoch für ein Gelingen von Veränderungsprozessen nicht außer Acht gelassen werden. Um zielgerichtet und systematisch ihre Arbeitswelt im Rahmen der Digitalisierung gestalten zu können, ist es für Entscheider hilfreich ein Verständnis darüber zu gewinnen, in welchen Dimensionen der Arbeitswelt Veränderungen stattfinden, wie sie miteinander zusammenhängen, und wie sie sich zielgerichtet verändern lassen.

## DigiTrain 4.0 – Wissenschaftlich fundierte Instrumente für die digitale Transformation der Arbeit

Im vom Bundesministerium für Forschung und Bildung (BMBF) und dem Sozialfonds der Europäischen Union im Rahmen des Programms Zukunft der Arbeit geförderten Forschungsprojekt DigiTrain 4.0 entwickeln und erproben wir in enger Abstimmung mit Unternehmen zu diesen Fragestellungen wissenschaftlich fundierte Instrumente, um Unternehmen und Führungskräfte bei der digitalen Transformation zu begleiten.

In einem ersten Schritt wurde dazu ein **Digitalisierungsatlas** als Bezugsrahmen entwickelt, der es Unternehmen ermöglicht, sich über relevante Dimensionen der Digitalisierung der Arbeitswelt zu informieren, sowie Wechselwirkungen zwischen den Dimensionen zu verstehen. In die Entwicklung des Digitalisierungsatlas flossen konzeptionelle Überlegungen des konfigurationstheoretischen Ansatzes, eine systematische Literaturanalyse zum Thema der digitalen Transformation von Arbeit, qualitative Studien (50 Experteninterviews und 7 Gesprächsrunden mit Unternehmen), sowie eine Vester'sche Einflussmatrix zur weiteren Differenzierung der Wechselwirkungen zwischen den identifizierten Dimensionen ein. Eine von uns für die Praxis aufbereitete Onlineversion des Digitalisierungsatlas finden Sie hier. Das zweite von uns entwickelte Instrument, der **Digitalisierungsindex**, ist ein auf dem Digitalisierungsatlas aufbauendes diagnostisches Instrument, das in Form eines Fragebogens (Kurz- und Langversion) misst, wie digital die Arbeitswelt eines Unternehmens derzeit ist.

Mit dem dritten Instrument, dem sogenannten **Digitalisierungskompass**, können Unternehmen über ein strukturiertes Format dabei begleitet werden, auf Basis des durch den Digitalisierungsindex erfassten Ist-Zustandes einen Soll-Zustand für den angestrebten Digitalisierungsgrad ihres Unternehmens sowie klare diesbezügliche Ziele zu definieren. Ein individualisiertes Format ist dabei wichtig, da Ziele und Entscheidungen für digitale Veränderungsmaßnahmen immer auf Basis der konkreten Vorstellungen, der Vision und der Rahmenbedingungen eines Unternehmens getroffen werden müssen und es keinen allgemeingültigen 'optimalen' Digitalisierungsgrad gibt.

Mit dem vierten Instrument, der **Transformationsagenda**, können Unternehmen schließlich dabei unterstützt werden, ein aktives Veränderungsmanagement zu planen und durchzuführen, um den im Digitalisierungskompass angestrebten Zielzustand erreichen können. Viele Unternehmen hängen den technologischen Entwicklungen noch hinterher und haben aufgrund der Komplexität des Phänomens Schwierigkeiten, Potenziale der Digitalisierung für sich zu nutzen und Risiken richtig zu handhaben. Umso wichtiger wird es meiner Einschätzung nach sein, Wissenschaft und Praxis zukünftig stark miteinander zu verzahnen. Dadurch kann Unternehmen und Führungskräften umfassende Orientierung und wissenschaftlich fundierte Beratung für den Weg in die digitale Arbeitswelt geboten werden.



**Dr. Daniel Thiemann**

arbeitet an der ESB Business School (Hochschule Reutlingen) als Postdoc in Projekten zu den Themen Digitalisierung, Führung, Teams, Change-Management sowie als Dozent am Lehrstuhl für Organisation und Leadership.