

Den Wandel gemeinsam gestalten

Digitalisierung als Bewährungsfeld für HR Business Partner

Mit der digitalen Transformation verändern sich Wertschöpfungsprozesse in Unternehmen und in globalen Supply Chains. Durch eine umfassende Vernetzung und dauernde Verfügbarkeit von Daten kann die Arbeitsorganisation flexibler gestaltet und bedarfsgerecht gesteuert werden. Das Projekt Digitalisiertes Ideen- und Arbeitsmanagement in Produktion, Logistik und Handel (DIAMANT) an der Universität Trier, zeigt, wie sich die Arbeitsorganisation zukunftsfest ausrichten lässt – damit HR seine Partnerrolle betonen kann.



Menschliche Arbeit verändert sich in Richtung überwachender Tätigkeiten, was mit einer Verschiebung der Arbeitsanforderungen einhergeht (Ruiner / Wilkesmann 2016). Beispielsweise werden im Produktionskontext Prozessüberwachungen mithilfe digitaler Monitoringsysteme realisiert. In Transport und

selbstbestimmtere und flexiblere Arbeitsgestaltung realisiert wird.

Es kann jedoch auch zu einer psychischen Belastung der Mitarbeitenden kommen, wenn neue Kompetenzen gefordert sind und entwickelt werden müssen, die gesteigerte Transparenz zur lückenlosen Nachvollziehbarkeit von Handlungen beiträgt und zu einem erhöhten Arbeitsdruck führt. Diese Veränderungen der Arbeitswelt führen zu neuen Herausforderungen in der Arbeitsorganisation und -gestaltung und werden zum Bewährungsfeld für das Human Resource Management (HRM) in Unternehmen.

Die Veränderungen können zu neuen Formen der Belastung aufgrund der Digitalisierung und zu neuartigen Beanspruchungen der Mitarbeitenden und Führungskräfte führen. Um diesen positiv entgegenzuwirken, können Mitarbeitende von Beginn an in die Digitalisierungsprozesse der Arbeitsplätze eingebunden und ihre persönlichen Kompetenzen gestärkt werden (Apt / Bovenschulte / Hartmann / Wischmann 2016; DGB-Index Gute Arbeit 2016). Hierbei von zentraler Bedeutung ist die Selbstorganisation der Mitarbeitenden.

DIE AUTORINNEN



JPROF. DR. CAROLINE RUINER ▶
Juniorprofessorin für Soziologie mit dem Schwerpunkt Arbeits- und Organisationssoziologie an der Universität Trier
▶ ruiner@uni-trier.de



CHRISTINA DEBBING, B. A. ▶
Wissenschaftliche Hilfskraft an der Juniorprofessur für Soziologie mit dem Schwerpunkt Arbeits- und Organisationssoziologie an der Universität Trier



MARTINA SCHAPER, M. SC. ▶
Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Fachgebiet für Personalwesen / -psychologie an der Universität Bremen



PROF. DR. VERA HAGEMANN ▶
Professorin für Personalwesen / -psychologie im Fachbereich Wirtschaftswissenschaft an der Universität Bremen

Logistik werden Anforderungen der Kundenschaft unter anderem aus Onlinebestellungen im Handel in Echtzeit übermittelt („dynamic picking / routing“). Dabei kommt es zu einer zeitlichen Verdichtung des operativen Geschehens. Für Mitarbeitende kann die Digitalisierung in der Folge mit einer Erleichterung ihrer physischen und kognitiven Tätigkeiten einhergehen, indem eine Entlastung durch bessere Planbarkeit,

Persönlichkeit der Bewerbenden. Für die Personalentwicklung werden das E-Coaching (Kluge / Hagemann 2016) oder auch Training mithilfe von Augmented oder Virtual Reality relevant. Am Arbeitsplatz selbst verändert sich die Art und Weise der Führung, etwa durch eine räumliche Distanz, sodass zum Beispiel mehr Selbstführung und Selbstorganisation von den Mitarbeitenden verlangt wird.

NEUE CHANCEN, NEUE BELASTUNGEN

Gleichermaßen ist das HRM selbst von Digitalisierung betroffen: erstens die Personalauswahl, zweitens die Personalentwicklung und drittens die Ausgestaltung der Arbeitsplätze. Veränderungen im Rahmen der Personalauswahl sind beispielsweise das E-Recruiting, in dem selbstlernende Algorithmen zentrale Informationen der Bewerbenden analysieren und zu einem Gutachten zusammenfügen, Onlineassessments oder der Einsatz von Sprachanalyse-Software zur Einschätzung der

SELBSTORGANISATION DER MITARBEITENDEN

Mit der digitalen Transformation einher geht eine Auflösung von Strukturen und Erweiterung von Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten (Genner / Probst / Huber / Werkmann-Karcher / Gundrum / Majkovic 2017). In diesem Zusammenhang kommt es zu erhöhten Einflussmöglichkeiten, zu einer veränderten Messung von Arbeitserfolg und Leistung, und es bedarf einer Veränderung der Kompetenzprofile der Beschäftigtengruppen (Schwarz-müller / Brosi / Welppe 2016). Es werden verstärkte Lern-, Qualifikations- und Flexibilitätserfordernisse sowie ein erhöhtes Maß an Selbstorganisation erforderlich, welches Ambiguitätstoleranz, Umgang mit Unsicherheiten, Entscheidungskompetenz und Resilienz bei den Beschäftigten voraussetzt.

Selbstorganisation als Kompetenz befähigt dazu, Zeit und Energie im Sinne von Belastungsfähigkeit und Effizienz einzusetzen. Denn eine Person, welche fähig ist, Arbeit zeitlich gut zu strukturieren, vermindert die Gefahr von Überlastung und erhöht die Effizienz ihrer Arbeitsschritte. Gleichzeitig ist die Fähigkeit der Mitarbeitenden, sich selbst zu organisieren, für die Unternehmen im Umgang mit Herausforderungen wie Agilität und Flexibilisierung von hohem Wert. Weiterhin wird diese Kompetenz benötigt, um die Weiterentwick-

lung der Mitarbeitenden zu gewährleisten und somit das lebenslange Lernen zu unterstützen.

ZUSÄTZLICHE HANDLUNGS- UND GESTALTUNGSSPIELRÄUME

Gleichermaßen verändern sich die Arbeitsbeziehungen zwischen Mensch und Technik

sowie der Unterscheidung in gering- versus hochqualifizierte Tätigkeiten auftreten.

Im Zuge der Digitalisierung trägt die gesteigerte Transparenz zur lückenlosen Nachvollziehbarkeit der Leistungen bei. Dies kann zu einem erhöhten Arbeitsdruck führen, da Führungskräfte das Arbeitshandeln kontrollieren und gezielt in die Arbeitspro-

zesse eingreifen können. Im Ergebnis kann die Digitalisierung sowohl die Überwachung und Kontrolle von Mitarbeitenden ermöglichen als auch deren Autonomie und Selbstorganisation stärken. So erhalten die Mitarbeitenden einerseits die Möglichkeit der Selbstorganisation, weil die Verantwortung delegiert und Tätigkeiten nicht mehr kontrolliert werden, andererseits werden die Ergebnisse des Arbeitshandelns von außen bewertet (Ruiner / Wilkesmann 2016). Daher impliziert die Selbstorganisation nicht nur eine Befähigung der Mitarbeitenden, sondern fordert sie gleichermaßen und verändert das Verhältnis der Mitarbeitenden zu ihrer Arbeit, zu ihren Führungskräften aber auch zum Arbeitsmarkt (Voß / Pongratz 1998). Im Ergebnis kann das auch eine Veränderung der sozialen Normen in Gruppen und im Un-

ternehmen bedingen, sodass sich die gemeinsamen Erwartungen der Gruppenmitglieder zu typischen und erwünschten Aktivitäten beziehungsweise Verhaltensweisen am Arbeitsplatz wandeln.

Grundsätzlich ist die Gestaltung der Arbeitsbedingungen nicht zu trennen von den jeweiligen Führungskulturen in Unternehmen. Für eine Veränderung der Arbeitsgestaltung hin zur Selbstorganisation ist ebenfalls eine Berücksichtigung der Führungskultur erforderlich, um ein durch die Digitalisierungsprozesse ermöglichtes autonomeres und ganzheitlicheres Arbeiten in selbstverantwortlichen Teams zu fördern. An dieser Stelle setzt das folgende Forschungsprojekt an, welches seit November 2018 für drei Jahre vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) gefördert wird.

PROJEKT DIAMANT: AUFBAU DIGITALER KOMPETENZ

Das Projekt Digitalisiertes Ideen- und Arbeitsmanagement in Produktion, Logistik und Handel (DIAMANT) hat seinen Ursprung in der beschriebenen Beobachtung einer digitalen Transformation und ihren Auswirkungen auf die Mitarbeitenden und Führungskräfte. Bislang findet die Digitalisierung in Unternehmen in der Regel als Top-down-Prozess, initiiert durch Führungskräfte, statt. Die Akzeptanz neuer Technologien im Arbeitsprozess ist jedoch größer, wenn die Organisationskultur so gestaltet ist, dass die Mitarbeitenden am Veränderungsprozess teilhaben und die Herausforderungen der Transformation partnerschaftlich von Unternehmen und Beschäftigten getragen und gestaltet werden (BMAS 2017).

Im Projekt werden entsprechend Optionen für die innovative Organisation und Gestaltung des Ideen- und Arbeitsmanagements in digitalisierten Arbeitssystemen aufgezeigt und umgesetzt. Das Konsortium ist praxisorientiert und interdisziplinär zusammen-



Im Rahmen von Lern- und Experimentierräumen werden in den beteiligten Unternehmen innovative, passgenaue und konsensuale Digitalisierungsstrategien für wertschöpfungsrelevante Prozesse entwickelt und deren Umsetzung im betrieblichen Alltag begleitet.

sowie zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften. Flachere Hierarchien und erhöhte Partizipationsmöglichkeiten führen dazu, dass die Mitarbeitenden Handlung- und Gestaltungsspielräume erhalten, in deren Rahmen sie eigenständig und autonom, aber auch loyal im Sinne des Unternehmens entscheiden sollen. Eine Voraussetzung für die Selbstorganisation ist die intrinsische Motivation. Auf Grundlage der Self-Determination Theory (Ryan / Deci 2000) kann davon ausgegangen werden, dass die intrinsische Motivation und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden steigen, wenn die zentralen menschlichen Bedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und Anerkennung beziehungsweise menschlicher Verbundenheit erfüllt sind. Wechselwirkungen können in Zusammenhang mit den Persönlichkeitseigenschaften (bspw. Neurotizismus oder Dominanz)

gestellt. Es besteht aus Unternehmen aus Produktion, Logistik und Handel, die bereits erste Erfahrungen in der Digitalisierung ihrer Arbeitsprozesse gesammelt haben, Expertinnen und Experten der Arbeitssoziologie und -psychologie zur Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung, der Erarbeitung und Umsetzung von Digitalisierungsprozessen in Unternehmen sowie für Logistikprozesse und für den Transfer von Veränderungen in Organisationen (s. *diamant.digital*).



ALLE ENTSCHEIDUNGSEBENEN EINBEZIEHEN

Im Rahmen von Lern- und Experimentierräumen werden in den beteiligten Unternehmen innovative, passgenaue und konsensuale Digitalisierungsstrategien für wertschöpfungsrelevante Prozesse entwickelt und deren Umsetzung im betrieblichen Alltag begleitet. Hierbei werden Mitarbeitende, Betriebsräte sowie Führungskräfte in einem integrierten Projektansatz aktiv in die Entwicklung digitaler Gestaltungslösungen

einbezogen (Abb.). Je Unternehmen wird ein wertschöpfungsrelevanter Prozess optimiert. Das Leitprinzip ist die Einbindung der verschiedenen Ebenen, um Entscheidungen nach dem Bottom-up-Prinzip mitgestalten zu können und die Möglichkeit zu geben, eigene Ideen einzubringen und Digitalisierung im Unternehmen aktiv mitzugestalten.

Neben der Prozessoptimierung und Anpassung der Arbeitsorganisation wird die Kompetenzentwicklung durch ein E-Coaching-System für Mitarbeitende und Führungskräfte gefördert. Es handelt sich hierbei um eine Form der digitalen Personalentwicklung, die auf die spezifischen Belange der Unternehmen und Bedarfe der Mitarbeitenden abgestimmt ist. Es wird in enger Abstimmung aller Beteiligten, das heißt der Mitarbeitenden, Betriebsräte und Führungskräfte, wissenschaftlich ausgearbeitet. Das System soll dazu beitragen, sowohl den Umgang mit den digitalen Arbeitsprozessen als auch die Zusammenarbeit im Team und die Führungsbeziehung zu entwickeln.

Es unterstützt die Ausgestaltung und Umsetzung eines an den Mitarbeitenden orientierten Führungsstils, welcher aufgrund der erhöhten Strukturierung und digitalen Steuerung der Arbeitsprozesse wichtiger wird als zuvor. Gleichzeitig werden die Führungskräfte dahingehend geschult, ein gesundheitsförderliches Führungsverhalten zu entwickeln. Im Zentrum stehen die Stärkung der Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden, die Sicherung von Erfahrungswissen und die Schaffung einer Plattform für weitere, nachhaltige Lernmöglichkeiten. Darüber hinaus wird ein digitalisiertes Ideenmanagement eingeführt, um systematisch und kontinuierlich die Perspektive der Mitarbeitenden für die Veränderungsprozesse einzuholen. Das digitalisierte Ideenmanagement soll dazu dienen, die direkte Partizipation der Mitarbeitenden nachhaltig zu fördern und von ihnen zu lernen. Über digitale Kanäle können mehr Ideen

generiert werden als im Fall traditioneller schriftlicher Verfahren (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess / KVP, Betriebliches Vorschlagswesen / BVW), da die Hemmschwelle zur Partizipation niedriger sein dürfte. Zentrale Faktoren sind eine offene und auf Vertrauen basierende Führungskultur, welche die Eigeninitiative, Verantwortung und Selbstführung der Mitarbeitenden fördert. Eine aktive, engagierte und motivierte Beteiligung aller Mitarbeitenden ist erfolgskritisch, genauso wie die Akzeptanz des Ideenmanagements. Schließlich wird die Güte der vorgenommenen Anpassungen *ex ante* und *ex post* mit einem im Projekt neu entwickelten Instrument zur Messung psychischer Belastung und Beanspruchung (Stichwort „Gefährdungsbeurteilung / Risk Assessment“, DIN EN ISO 10.075) in digitalisierten Arbeitssystemen gemessen.

UNTERNEHMEN AUF DREI LINIEN

Die drei beteiligten Unternehmen lassen sich auf drei Linien anordnen: hinsichtlich der Position im Produktionsprozess, des Digitalisierungsstatus sowie des Qualifikationsgrads der Mitarbeitenden, die von Digitalisierung betroffen sind. Verbinden lassen sich die Unternehmen hinsichtlich ihres Status im Konstruktionsprozess des Anlagebaus über die Produktion hin zu Logistikprozessen im Handel. Dabei haben die Unternehmen unterschiedliche Status ihrer Digitalisierungsprozesse. Diese reichen von der Digitalisierung papierbasierter Vorgänge, über die Modifizierung digitaler Prozesse bis hin zur Verbesserung der Arbeitsgestaltung im Kontext einer Smart Factory. Schließlich unterscheidet sich der Qualifikationsgrad der von Digitalisierung betroffenen Mitarbeitenden. In den verschiedenen Lern- und Experimentierräumen werden sowohl hochqualifizierte Wissensarbeiterinnen und Wissensarbeiter, qualifizierte Fachkräfte als auch Einfacharbeiterinnen und Einfacharbeiter begleitet.

Die bisherigen Erfahrungen der Partnerunternehmen unterscheiden sich nicht von de-

nen anderer Unternehmen. Meist wird in technische Innovationen investiert, die im Unternehmen implementiert werden. Die Berücksichtigung der Mitarbeitenden ist jedoch erfolgskritisch, wenn es um die Adoption, das heißt die Nutzung neuer Technik geht. Hierzu wird in unterschiedlichem Maße informiert, und die Mitarbeitenden werden in unterschiedlichem Maße auf die neue Arbeitsorganisation geschult. Die Einbindung der Mitarbeitenden ist für die effiziente Nutzung von Neuerungen im Arbeitsalltag zentral, da hierüber nicht nur darauf hingewirkt werden kann, dass die Technologien wie intendiert genutzt werden und die Arbeitsbelastung reduziert wird. Auch die Perspektive und die Ideen der Mitarbeitenden können wertvoll für das Unternehmen sein.

Häufig gibt es in Unternehmen bereits ein betriebliches Verbesserungswesen oder vergleichbares Konzept. Die Erfahrungen, die in dem Zusammenhang des Öfteren gemacht werden, sind, dass die Umsetzung einschläft und mit der Zeit weniger Ideen eingereicht werden. Um dies zu vermeiden, setzt das digitalisierte Ideenmanagement auf einer hohen Transparenz des Prozesses hinsichtlich des Status der eingereichten Ideen sowie der angelegten Auswahlkriterien und getroffenen Entscheidungen an und wird auf einer App jederzeit für die Mitarbeitenden verfügbar sein, sodass diese selbstorganisiert und flexibel ihre Vorschläge beisteuern können. Hierüber sollen die Perspektive der Mitarbeitenden auf Veränderungsprozesse eingeholt und die Möglichkeit gegeben werden, Digitalisierungsprozesse mitzugestalten.

FAZIT UND AUSBLICK

Die Auseinandersetzung mit dem Wandel von Arbeitsanforderungen und Arbeitsorganisation durch die digitale Transformation zeigt beispielhaft auf, wie facettenreich, aber auch tiefreichend diese Veränderungen sind. Im Zuge des Projekts DIAMANT wird mehr über die Ursachen von psychi-

schen Belastungen in digitalisierten Arbeitskontexten in Erfahrung gebracht, um diesen präventiv entgegenwirken zu können. Insbesondere durch das entwickelte, einfach anzuwendende Risk-Assessment-Instrument können im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung branchenübergreifend Belastungen und Beanspruchung messbar gemacht werden. Auf dieser Basis kann der Einsatz neuer Technologien im Arbeitskontext so gestaltet werden, dass eine „Humanisierung der Arbeit“ im 21. Jahrhundert realisiert und zukunftsfähige Konzepte erprobt werden, um Arbeit gesund, sicher und motivierend zu gestalten.

Alle Ergebnisse sollen grundsätzlich auf Dritte (Unternehmen und Institutionen) übertragbar sein, da eine hohe Bedeutung und Aufmerksamkeit digitaler Transformationsprozesse beobachtet werden kann, die auf einen Großteil der KMU in Produktion, Logistik und Handel zutrifft und damit einen signifikanten Anteil der Unternehmen in Deutschland erreicht. Auch wenn konkrete Maßnahmen in den beteiligten Unternehmen den zentralen Ansatzpunkt bilden, stellt der Fokus auf arbeitsorganisatorische, -psychologische und -soziologische Aspekte eine hohe Generalisierbarkeit der Projektergebnisse sicher. Erarbeitet werden transferfähige Lösungsansätze, die sich insbesondere auf die Gestaltung der innerbetrieblichen Kooperation von Mitarbeitenden, Betriebsräten und Führungskräften sowie die Einbindung und Partizipation von Mitarbeitenden bei der Gestaltung von Digitalisierungsprozessen beziehen.

Neben dem entwickelten digitalisierten Ideenmanagement kann auch das E-Coaching-System für die Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden und Führungskräfte zur Ausrichtung auf die Anforderungen digitalisierter Arbeitskontexte Anwendung finden. Durch die Maßnahmen zur Gestaltung der Arbeitsbeziehungen und Verbesserung der Arbeitsbedingungen in digitalisierten Arbeitskontexten kann die Attrak-

tivität von KMU als Arbeitgeber gesteigert werden, die affektive und normative Bindung der Mitarbeitenden an Unternehmen erhöhen und zur Akquise von neuen Beschäftigten beitragen. Dazu wird zum einen ein Methodenbaukasten zur digitalen Arbeit speziell für KMU entwickelt, und zum anderen dienen die im Projekt implementierten Lösungen als Benchmark und Beispiel gerade für KMU, um Hemmschwellen und Hürden in der Projektierung von Digitalisierungsschritten bei Führungskräften und Mitarbeitenden abzubauen und die Arbeit von HR in sich wandelnden Arbeitskontexten zu stärken. ●

Literatur

- Apt, W. / Bovenschulte, M. / Hartmann, E. A. / Wischmann, S. (2016): Forschungsbericht, in: BMAS (Hg.): Foresight – Studie „Digitale Arbeitswelt“, Berlin
- BMAS (2017): Weißbuch. Arbeit 4.0., Berlin
- DGB-Index Gute Arbeit (2016): DGB-Index Gute Arbeit – Der Report 2016. Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen, Berlin
- Genner, S. / Probst, L. / Huber, R. / Werkmann-Karcher, B. / Gundrum, E. / Majkovic, A.-L. (2017): IAP Studie 2017. Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0, Zürich
- Kluge, A. / Hagemann, V. (2016): Neue und Soziale Medien in der Fertigung und der Personalentwicklung – am Beispiel von Industrie 4.0 und E-Coaching aus Sicht der AO-Psychologie, in: *Wirtschaftspsychologie*, 18 (1), 5-21
- Klumpp, M. / Hagemann, V. / Ruiner, C. / Neukirchen, T. / Hesenius, M. (2018): Arbeitswelten der Logistik im Wandel – Gestaltung digitalisierter Arbeit im Kontext des Internet der Dinge und von Industrie 4.0, in: Hermeier, B. / Heupel, T., Fichtner Rosada, S. (Hg.): *Arbeitswelten der Zukunft*, Wiesbaden, 67-85
- Ruiner, C. / Wilkesmann, M. (2016): *Arbeits- und Industriosozologie*, Paderborn
- Ryan, R. M. / Deci, E. L. (2000): Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and wellbeing, in: *American Psychologist*, 55 (1), 68-78
- Schwarz Müller, T. / Brosi, P. / Welpel, I. M. (2016): *Digital Work Design – Wie die Digitalisierung Geschäftsmodelle, Arbeit und Führung verändert*, München
- Voß, G.-G. / Pongratz, H. J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft?, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 50 (1), 131-158