

Bericht aus dem INQA Experimentierraum DigiKIK

Digitale Transformation von Arbeit und Organisation

Nicht erst im Zuge der Diskussion um Verbesserung der gesundheitlichen Versorgung in Zeiten von Covid19 steht der Einzug von digitaler Technik im Fokus der Betrachtung. In aktuellen politischen Reformen - u.a. im Kontext der Novellierung der Pflegeberufe - wird immer deutlicher, dass der Umgang mit digitaler Technik Eingang in die berufliche Aus- und Weiterbildung finden soll.

Doch was sind digitale Kompetenzen und wie können sie mit den Beschäftigten zusammen definiert und können Eingang in betriebliche Qualifizierung finden?

„DigiKIK - Digitalisierung, Krankenhaus, Interaktion“ (Förderzeitraum: 2019 bis 2021) untersucht im Rahmen eines Mixed-Method-Ansatzes (Beschäftigtenbefragung, Dokumentenanalyse, Stakeholder-Interviews, Arbeitsprozessanalysen und Workshops) in vier Krankenhäusern Zusammenhänge zwischen subjektiver Kompetenzeinschätzung, Arbeitsbelastungen und Herausforderungen der Arbeitsgestaltung. Zentral für diesen vom BMAS über INQA geförderten Ansatzes ist, dass die dafür erforderliche Optimierung der Prozesse nur erfolgreich sein kann, wenn sie alle Mitarbeiter in die Entwicklung, Erprobung, Umsetzung und Verbesserung aktiv mit einbezieht und einen mehrfachen Lernprozess, bestehend aus formalen Qualifizierungsangeboten, Möglichkeiten der Schaffung von arbeitsintegriertem Lernen und die Entwicklung einer lernenden Organisation selbst, auslöst (Evans 2019).

Digitale Kompetenzen der Beschäftigten

Digitale Kompetenzen gelten als wesentliche Bedingung für das Gelingen einer erfolgreichen Technikeinführung und -nutzung (North 2018). Kompetenz meint definierte Fertigkeiten und Fähigkeiten, über die Personen bei der Ausübung beruflicher Tätigkeiten verfügen müssen, um anforderungsorientiert handeln zu können. Digitale Kompetenzen sind demnach Fertigkeiten und Fähigkeiten, die den Umgang, die Vermittlung und die Reflexion von digitaler Technik im

Arbeitsprozess ermöglichen. Dies kann dazu führen, dass die Beschäftigten eigene Ideen zur Technikgestaltung am Arbeitsplatz entwickeln und mitgestalten wollen. Die DigiKIK-Beschäftigtenbefragung (n=1.214) hat ergeben, dass die Beschäftigten sich selbst überwiegend als digital kompetent einschätzen. 68 Prozent schätzen ihre digitalen Kompetenzen als „sehr gut“ bis „gut“ ein. 85,5 Prozent der Befragten gaben an, dass sie mit den neuen technischen Anforderungen ihres Arbeitsbereiches gut zurechtkommen.

Kompetenzaneignung in einer Wechselwirkung von Person und Organisation

61 Prozent der Befragten sind mit den Qualifizierungsangeboten des Arbeitgebers nicht zufrieden und nur 43 Prozent fühlen sich von ihrem Arbeitgeber dabei unterstützt, mit digitaler Technik am Arbeitsplatz souverän umgehen zu können. Betriebliche Qualifizierungsstrategien für neue digitale Lösungen richten sich zumeist auf technischerorientierte Anwenderschulungen und sind eher selten in vorausschauende Personalentwicklungsstrategien eingebunden (Becka et.al. 2020).

Hier passt, dass 81 Prozent der Befragten angaben, dass sie sich die für ihre Arbeit nötigen technischen Kompetenzen selbst aneignen. Als betriebliche Unterstützer, wurden in erster Linie die eigene Arbeitsgruppe (77 Prozent) und erst dann die IT (61 Prozent) genannt. Die Vorgesetzten wurden von den Beschäftigten nur selten als Unterstützer bei der Aneignung von Kompetenzen in Digitalisierungsprozessen genannt.

Damit Kompetenzaneignung betrieblich besser gelingt und an den tatsächlichen Arbeits-



Die DigiKIK-Beschäftigtenbefragung hat ergeben, dass die Beschäftigten sich selbst überwiegend als digital kompetent einschätzen.

Laura Schröer

bedingungen orientiert ist, empfiehlt sich eine fundierte Analyse der tatsächlichen Arbeitsbedingungen und der vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeiter. Ist dies erfüllt, muss die vom Unternehmen gewählte Digitalisierungsstrategie kommuniziert und vermittelt werden. Im Rahmen der Befragung zeigte sich, dass nur ein Drittel der Befragten von dem Vorhandensein einer Digitalisierungsstrategie aus geht. Nur 19 Prozent gaben an, die Inhalte der Digitalisierungsstrategie zu kennen. Damit schriftliche fixierte Vereinbarungen und vom Management geplante Veränderungsprozessen im Bewusstsein der Beschäftigten ankommen und gelebt werden können, muss der Transfer dieser Inhalte in die Belegschaft verbessert werden und Eingang in die betriebliche Personalentwicklung finden.

Digitale Kompetenz der Organisation

Die Diskussion um Kompetenz bzw. um die digitale Kompetenz ist jedoch einseitig verkürzt, wenn sie sich nur auf die Beschäftigten allein fokussiert. In einem weiteren Sinne kann man diese Frage auf die Organisation selbst ausweiten und von einer starken Wechselwirkung zwischen Person und Organisation sprechen. Die Organisation selbst ist die Bedingung für die Möglichkeit von Lernen und führt zu der Frage, wie die Organisation „Krankenhaus“ sich, im digitalen Wandel, zu einer lernenden Organisation entwickeln kann.

Digitalisierung der Arbeitswelt wird oft auch mit dem Begriff der digitalen Transformation bezeichnet. Diese Begrifflichkeit macht deutlich, dass es sich nicht um die additive Integration einer neuen Technik in eine alte Technik, ohne Veränderung der Organisation selbst handelt. Der Begriff Transformation deutet an, dass sich etwas sehr grundlegend verändert. Für eine Veränderung einer Organisation spielen das Engagement und die Bereitschaft zum Lernen aller Mitarbeiter eine entscheidende Rolle (Trepper 2012). Mehr Beteiligung entspricht den Fähigkeiten und dem Wunsch der Beschäftigten: 56 Prozent der Beschäftigten möchten sich bei der Einführung und Entwicklung digitaler Technik mehr beteiligen können. Ein Ansatzpunkt für mehr Beteiligung ist eine offene Organisationskultur, die das Engagement und das Wohlbefinden der Beschäftigten fördert (INQA 2019). Die Hälfte der Befragten gab an, dass konstruktive

Kritik und Verbesserungsvorschläge zum Thema digitale Technik in ihrem Arbeitsbereich willkommen sind.

Arbeitsintegriertes Lernen implementieren und für Digitalisierungsprozess nutzen

Die Mitarbeiter sind im Regelfall nur formelle Lernprozesse, vielfach noch mit einer traditionellen Methodik, gewohnt. Soll eine Veränderung der Organisationskultur bewirkt werden, sind Systeme notwendig, die einen behutsamen Veränderungsprozess der Beteiligten ermöglichen (Erpenbeck und Sauter 2015).

Die positive Bewältigung der Digitalisierung erfordert eine begleitende Kompetenzentwicklung bei allen Beschäftigtengruppen, welche die Handlungs- und Gestaltungsfähigkeit und die Gesundheit der Beschäftigten in einem sich sehr schnell veränderndem Umfeld zum Inhalt hat.

Eine zentrale Strategie hierzu ist das Konzept des arbeitsintegrierten Lernens – d.h. das Lernen bei der Arbeit und durch die Arbeit – (Richter, Ribbat und Thomson 2018). Dieses Konzept steht nicht in Konkurrenz zur formalen (betrieblichen) Aus- und Weiterbildung, sondern ergänzt sie und erhöht letztlich deren Wirksamkeit. Arbeitsintegriertes Lernen berücksichtigt informelle und implizite Lernprozesse und benötigt einen ausreichenden Handlungsspielraum, Anforderungsvielfalt, Transparenz und einen ganzheitlichen Arbeitsauftrag (Hacker 2015).

Lernförderliche Tätigkeitsmerkmale hängen von der Struktur und den Prozessen der Organi-

11

Die Vorgesetzten wurden von den Beschäftigten nur selten als Unterstützer bei der Aneignung von Kompetenzen in Digitalisierungsprozessen genannt.

Prof. Alfons Schröer

Autoren



Laura Schröer, Projektleitung DigiKIK und wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsschwerpunkt „Arbeit und Wandel“, Institut Arbeit und Technik, Westfälische Hochschule Gelsenkirchen Recklinghausen Bocholt,
Kontakt: schroer@iat.eu



Prof. Alfons Schröer, Honorarprofessor an der Hochschule Neubrandenburg und Inhaber SchröerBGM, Projektpartner im Projekt DigiKikK,
Kontakt: Schroer.alfons@gmx.de

sation und der in ihr gelebten Kultur ab, die das Engagement der Beschäftigten und ihre Bereitschaft und Fähigkeit zum Lernen beeinflusst (Dehnbostel 2019). Gelebt und erfahren wird dies von den Beschäftigten in der jeweiligen Arbeitssituation und vermittelt über die Interaktion mit den operativen Führungskräften (Damm 2012). Diese steuern – jedoch stets im definierten Spielraum der Organisation selbst – die Arbeitsmenge, verteilen die Arbeit, steuern Anerkennung Sanktionen und haben die Aufgabe die Beschäftigten selbst bei der Erledigung ihrer Aufgaben zu unterstützen (Richter, Ribbat und Mühlebrock 2020).

Handlungsempfehlungen zur Gestaltung von digitaler Kompetenzvermittlung

Eine Organisation, die das Lernen bei der Arbeit selbst fördern will, muss daher

- (1) Strukturen und Prozesse der Organisation,
- (2) die konkreten Tätigkeiten der Beschäftigten

unter der Frage, wie diese Handlungsspielraum, Anforderungsvielfalt, Transparenz und Ganzheitlichkeit sowie

- (3) Führungs- und Leitungskräfte im Zentrum der Analyse stehen.

(1) Analyse beeinflussender Kontextfaktoren und Räume für Kommunikation

Im Projekt DigiKIK hat sich gezeigt, dass Technik insbesondere dann genutzt wird, wenn diese funktioniert und sich in den Berufsalltag sinnvoll integrieren lässt und zur Organisation passt. Um eine Bestandsaufnahme dieser Einflussfaktoren zu leisten, kann eine Beschäftigtenbefragung – sowohl als standardisierte Befragung als auch in Form von Interviews – genutzt werden, um Optimierungsvorschläge auf praktischer Ebene zu entwickeln. Somit wird die Organisation selbst und die Bedürfnisse ihrer Beschäftigten systematisch analysiert und transparent, so dass im nächsten Schritt, Räume für Kommuni-

Literaturverzeichnis

- Becka D., Bräutigam C., Evans E. et al. (2020) Impuls: Soziale Dienstleistungsarbeit und Corona-Pandemie. www.iat.eu/discussionpapers/download/IAT_Discussion_Paper_20_04B.pdf [26.05.2020]
- Damm K. (2012) Prozessoptimierung und Arbeitsteilung. In: Bechtel P. & Smerdka-Arhelger I. (eds) Pflege im Wandel gestalten – Eine Führungsaufgabe. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Dehnbostel P. (2019) Betriebliche Lernorte, Lernräume und Selbstlernarchitekturen in der digitalisierten Arbeitswelt. In: Magazin erwachsenenbildung.at. Ausgabe 35/36. Wien, S. 04_1 – 9. https://erwachsenenbildung.at/magazin/19-35u36/04_dehnbostel.pdf [04.02.2019]
- Erpenbeck J. & Sauter W. (2015) Vom Wissen zur Kompetenz. In: Wissen, Werte und Kompetenzen in der Mitarbeiterentwicklung. essentials. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Evans M. (2019) Alle ins Boot holen: das Projekt digikik: Digitalisierung im Krankenhaus beschäftigtenorientiert gestalten. In: KU Gesundheitsmanagement (4) 22–24.
- Hacker W. (2015) Lern-, gesundheits- und leistungsförderliche Arbeitsgestaltung in kleinen und mittleren Unternehmen – Warum und wie? Dresden: Technische Universität Dresden.
- Höhmann U., Schwartz L., Larsen C. & Lauxen O. (2016) Ein theoretischer Begründungsrahmen zur Identifikation übergeordneter Kompetenzanforderungen an pflegerische Führungskräfte in Innovationsprozessen. Pflege & Gesellschaft 21. Jg. Beltz Juventa.
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (2019) psyGA Monitor Arbeitsbezogenes Wohlbefinden. Psychische Gesundheit und Engagement: begünstigende Faktoren und mögliche unternehmerische Folgen. Berlin: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- North K et. al (2018) Kompetenzmanagement im digitalen Zeitalter. In: North et. Al: Kompetenzmanagement in der Praxis. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Richter G., Ribbat M. & Thomson B. (2018) Die Digitalisierung der Arbeit: Arbeitsintegriertes Lernen als Strategie vorausschauender Personalpolitik. In: Redlich T., Moritz M. & Wulfsberg J. (Hrsg.) Interdisziplinäre Perspektiven zur Zukunft der Wertschöpfung. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 219–232.
- Richter G., Ribbat M. & Mühlebrock I. (2020) Lernförderliche Arbeitsgestaltung im Dienstleistungssektor am Beispiel der Sachbearbeitung: Die doppelte Rolle der Führungskraft. Dortmund/Berlin/ Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Vollmar H-C., Kramer U., Müller H. et al. (2013) Digitale Gesundheitsanwendungen – Rahmenbedingungen zur Nutzung in Versorgung, Strukturentwicklung und Wissenschaft. Positionspapier der AG Digital Health des DNVF. Das Gesundheitswesen 2017; 79:1–13.

kation geöffnet und genutzt werden, in denen die Technik und die Arbeit zum Thema gemacht werden.

(2) Systematische Erhebung von Kompetenzen im Arbeitsprozess und die Einrichtung von teambasierten Lernformaten

Neue und erweiterte Anforderungen werden häufig erst im Arbeitsprozess selbst sichtbar. Dies erfordert von den Beschäftigten erweiterte Kompetenzen zur Gestaltung ihres Arbeitsplatzes, ihrer Aufgabenfelder und Tätigkeiten. Um eine systematische Erarbeitung eines gemeinsamen Verständnisses von Digitalisierung, sowie dem Sinn einer Anwendung im Arbeitsprozess betrieblich umzusetzen, wurden im Projektrahmen arbeitsprozessbezogene Kompetenzanalysen durchgeführt.

Auch Gesundheitszirkel sind ein etabliertes Instrument, um mitarbeiterorientiert Arbeitsprozesse kritisch zu reflektieren und Verbesserungsvorschläge systematisch zu sammeln und Lösungsansätze zu entwickeln. Beide Ansätze sind sowohl korrektiv als auch präventiv einsetzbar. Korrektiv dient das Verfahren dem Ziel, prozessbegleitend eine reibungslose betriebliche Implementierung zu ermöglichen. In einer präventiven Strategie setzt das Verfahren vor der Einführung von Technik an und erstellt für alle technischen Lösungen dynamische Pflichthefte.

(3) Führungskompetenz: Mitarbeitern Freiräume lassen

Betriebliches Lernen muss Teil der Organisationskultur sein und betrieblich gefördert werden. Führungskräfte haben hier eine große Verantwortung, weil in ihnen die Organisation selbst den Mitarbeitern gegenübertritt. In der Praxis stößt dies jedoch auf eine Schwierigkeit: Führungskräfte müssen erst einmal von der Organisation dazu in die Lage versetzt werden, diese Rolle auch wirksam übernehmen zu können (Richter, Ribbat und Mühlebrock 2020). Hierfür eignen sich Qualifizierungen zur Antizipations- und Gestaltungskompetenz (Höhmann 2016). Dies setzt sie in die Lage, äußere Veränderungsanforderungen nach innen transformieren, Kompetenz- und Arbeitsanforderungen zu „erheben“ und Lernprozesse formaler und informaler Art einzuleiten und zu begleiten.



Verpassen Sie keine Ausgabe von **Health&Care Management** mit essentiellen Informationen für intelligente Lösungen und ein nachhaltiges Wirtschaften im Gesundheitswesen.

Sie erhalten mit dem Vorteilsabo:

- 10 Ausgaben zum Vorzugspreis frei Haus
- und unsere HCM-Thermosflasche als Bonusgeschenk



Bestellen Sie gleich Ihr Vorteils-Abo auf www.hcm-magazin.de/aboshop