

# Digitalisierung gesundheitsförderlich gestalten

Prof. Dr. Nadine Pieck  
Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft

## Wie sieht Digitalisierung in der Praxis aus? Wie und wo wird sie im BGM thematisiert?

- Digitalisierung als heterogenes Feld; langwieriger und nicht abgeschlossener Prozess
- Heterogene Erwartungen, Interessen und Ziele

Auswertung von Konzeptionsworkshops, Arbeitssituationsanalysen und Reflexionsprotokollen aus BGM-Projekten insb. in der Verwaltung/Dienstleistung und eines Expert\*innenworkshops

## Digitalisierung als Einriff in ein soziotechnisches System

- Verhalten komplexer sozialer Systeme nicht voraussagbar
- Akteur\*innen orientieren sich am technischen Verständnis von Organisationen
- Technik realisiert partikulare Interessen (durch angebotene Funktionen, Eingriffsmöglichkeiten, Kontrollrechte, vorgeschriebene Abläufe etc.)
- Entwicklung und Auswirkungen der Technik hängen auch von Nutzung ab
- Wirkung auf Beschäftigte und ihre Handeln bleiben unberücksichtigt

# Ergebnisse

## Planungs- und Konzeptionsphase

- Fehlen gesundheitsbezogener Ziele und Kriterien (im Sinne des Nutzens für die Beschäftigten)
- Gesundheits- bzw. arbeitswissenschaftliche Expert\*innen kaum einbezogen
- Mitarbeiter\*innen nicht systematisch einbezogen
- IT-Expert\*innen entwerfen die digitalen Prozesse, Fehlen von Rückkopplungsschleifen

### **Potenzielle Auswirkungen auf Arbeitsbedingungen und Gesundheit der Beschäftigten nicht Gegenstand des Planungsprozesses**

- Eine vorausschauende Gefährdungsbeurteilung oder, um einen altbekannten Ansatz zu bemühen, eine Technikfolgenabschätzung ist nicht erkennbar.
- Eine explizite Befassung mit Digitalisierung als Thema des BGM lag nicht vor.

# Belastungs- und Ressourcenkonstellationen in Digitalisierungsprozessen

## Digitalisierungsprozesse verstärken häufig Belastungserleben

- keine Zeit für Aneignung neuer Software/Softwareanpassung
- Arbeitsprozesse aufgrund technischer Ausfälle störanfälliger
- Doppelstrukturen
- Störungen und erheblicher Verlangsamung der Arbeitsabläufe durch veraltete bzw. nicht-kompatible Hardware
  - unzureichende Betreuung und Wartung der Systeme
  - unzureichende Lizenzen beschränken Handlungsfähigkeit der Mitarbeitenden
  - effektiver und effizienter Umgang durch mangelnde Ausstattung eingeschränkt
- Schnittstellen zu Prozessen, Programmen oder Geräten störanfällig

erheblicher Mehraufwand – zeitliche und personelle Ressourcen jedoch nicht vorgesehen

## Mangelhafte Ergonomie der Software

- mangelnde Fehlertoleranz, nicht individuell anpassbar
- mehrere Anwendungen parallel, nicht lesbar dargestellt (z. B. kleine Schriftgrößen)
- Anordnung der Eingabemöglichkeiten folgt nicht den Arbeitsvorgängen
- Anordnung der Elemente unübersichtlich (viele sich überlappende Fenster)

## Hohe Erwartungen als eigenständiger Belastungsfaktor

- Praxis hinkt den Erwartungen hinterher → Diskrepanz erzeugt Leistungsdruck und Gefühl des Ungenügens (Dunkel 2010)
- Führungskräfte:
  - Abläufe besser, schneller und kosteneffizienter
  - technische Lösungen lösen bisherige Probleme besser
- > **Verstärkung der verinnerlichteten Steigerungslogik**
- Übersetzung in Kennzahlen bzw. Vorgaben
- Erwartungen verhindern kritisches Hinterfragen → Diskrepanz verfestigt und verschleiert

## Hierarchische Kommunikation verhindert Bearbeitung

- Verschleierung der unterschiedlichen Wahrnehmungen und realisierten Effekte der Digitalisierung
- Benannte (!) Belastungen durch Führungskräfte und Expert\*innen negiert
- Realistische Ziele, Lösungen und erforderliche Ressourcen nicht verhandelbar

## Fokussierung auf technische Aspekte

*Organisieren im Betrieb ist „in erster Linie die Bearbeitung von Widersprüchen, das Umgehen mit dem Unvorhergesehenen, der Ausgleich von Interessen, die Balance zwischen Zeit, Kosten und Qualität.“ (Reindl 2018)*

### vs. Fokussierung auf technische Details und Machbarkeit

- fehlendes Fachwissen
- Zukauf von IT-Expertise
- > Orientierung an technischen Möglichkeiten der Produkte und deren Anforderungen
- > weniger an Nutzer\*innenperspektive
- keine Kriterien für gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit
- kaum Raum für die Klärung von Ziel- und Interessenkonflikten

## Unsichtbarkeit der eigenen Anpassungsleistungen

### Erforderliche Anpassung des soziotechnischen Systems

- Umgang mit der neuen Technik lernen
- Anlaufschwierigkeiten überwinden bzw. ausgleichen
  - Umstellung der Arbeitsprozesse
  - Bearbeitung von Fehlern und Folgewirkungen

### Wenig Investitionen im sozialen Implementierungs- und Anpassungsprozess

Leistungen der Beschäftigten unsichtbar, nicht anerkannt, geringe Wertschätzung

# Anforderungen an die Gestaltung von Digitalisierungsprozessen

## Enthierarchisierung der Kommunikation

- Teilnehmer:innen systematisch unterstützen unterschiedliche Perspektiven wahrzunehmen (inhaltlich/Beteiligte)

## Kommunikationsarchitektur

Wer sollte, wann mit wem worüber sprechen

- Dialoggruppen nach horizontaler und vertikaler Zusammensetzung, nach thematischer Schwerpunktsetzung
- Dimensionen: inhaltlich, zeitlich, sozial, räumlich

## Veränderungen müssen für die Betroffenen von Bedeutung sein

- durch Partizipation systematisch an Wahrnehmungen und subjektiven Sinnkonstruktionen ansetzen

## Haltung der Beteiligten

- Lernen am Modell
- Modellkommunikation

## Fazit

- Technische und die soziale Aspekte einbeziehen
- Partizipation: soziale Aspekte und Auswirkungen im Prozess erheben und bearbeiten

## Planungsprozess

- gesundheitsbezogene Ziele und Kriterien definieren
- Investition in die Lernprozesse und Anpassungsleistungen der Mitarbeiter:innen vorsehen
- Kulturellen Deutungs- und Erwartungsmustern Aufmerksamkeit widmen
- konsequente Partizipation im Digitalisierungsprozess für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen nutzen

# Literatur

Die ausführliche Darstellung und Quellenverweise finden Sie in:

Pieck, N., Bindl, C., & Held, U. (2019). Digitalisierung aus der Perspektive der gesundheitsfördernden Organisationsentwicklung. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, & M. Meyer (Eds.), *Fehlzeiten-Report 2019* (pp. 75–87).

