



Digitalisierung. Jetzt erst recht!

Grundlagen und Handlungsempfehlungen für Führungskräfte und Digitalisierungsbeauftragte in Mitgliedsorganisationen des Paritätischen NRW.

Inhalt

Digitalisierung...	<u>3</u>	Am Anfang war die Bereitschaft	<u>14</u>
Digitalisierung ist Organisationsentwicklung	<u>4</u>	Ihr Werkzeugkasten	<u>15</u>
Die Wirkung von Digitalisierung auf die Organisationskultur	<u>5</u>	1. Werkzeug: Nutzen	<u>16</u>
Grundannahmen	<u>5</u>	2. Werkzeug: Kompetenzen	<u>18</u>
Werte	<u>5</u>	3. Werkzeug: Führung	<u>19</u>
Artefakte	<u>5</u>	4. Werkzeug: Beteiligung	<u>20</u>
Digitalisierung und Wechselwirkung	<u>6</u>	5. Werkzeug: Kommunikation	<u>21</u>
Spannungen erkennen, auflösen und aushalten	<u>7</u>	Der Veränderungsprozess	<u>22</u>
Schnelligkeit vs. Nachhaltigkeit	<u>7</u>	Auftauen, Verändern, Einfrieren	<u>22</u>
Standards vs. Innovation	<u>8</u>	... jetzt erst recht!	<u>28</u>
Arbeitsfähigkeit vs. Datenschutz	<u>9</u>	Anhang: Literatur und Quellen	<u>29</u>
Die Technik: Die Spitze des Eisbergs der Digitalisierung	<u>10</u>		
Die Rolle des Menschen	<u>11</u>		
Die Rolle der Organisation	<u>12</u>		
Die Rolle der Technik	<u>13</u>		
Zusammenfassung	<u>13</u>		

Digitalisierung...



... ist eine entscheidende transformative Kraft, die alle Bereiche unserer Gesellschaft und Wirtschaft prägt und verändert, einschließlich der sozialen Arbeit. Die Digitalisierung verändert nicht nur die Art und Weise, wie wir arbeiten und miteinander kommunizieren, sondern auch die Struktur und Hierarchien innerhalb unserer Organisationen. Sie bietet uns neue Möglichkeiten, effizienter zu arbeiten, unser Wissen weiterzugeben und unsere Prozesse zu optimieren. Doch um diese Möglichkeiten voll auszuschöpfen, bedarf es mehr als nur neuer Hardware und Software oder der Teilnahme an Schulungen. Es bedarf einer umfassenden Strategie und eines nachhaltigen Ansatzes.

Mit unserer Arbeitshilfe "Digitalisierung. Jetzt erst recht!" möchten wir Führungskräfte und Digitalisierungsbeauftragte dazu ermutigen und befähigen, diese Herausforderungen zu meistern und die zahlreichen Möglichkeiten, die die Digitalisierung bietet, optimal zu nutzen. Damit gewinnen Sie und Ihre Mitarbeitenden Freiraum für kreative Prozesse und können sich auf Ihre Kernaufgabe fokussieren.

Sie finden hier wertvolle Werkzeuge und Strategien, die auf fundierten Studien, umfangreicher Fachliteratur und praktischer Erfahrung basieren. Diese helfen

Ihnen, den Digitalisierungsprozess in Ihrer Organisation besser zu verstehen, zu steuern und letztlich erfolgreich zu gestalten.

Wir wünschen Ihnen dabei gutes Gelingen und hoffen, dass Sie mit unserer Arbeitshilfe nicht nur die Herausforderungen der Digitalisierung besser bewältigen können, sondern auch die Begeisterung für die zahlreichen Möglichkeiten, die sie bietet, zu teilen. Nutzen Sie "Digitalisierung. Jetzt erst recht!" als Ihren Leitfaden, um die digitale Transformation in Ihrer Organisation voranzutreiben und zu einem nachhaltigen Erfolg zu führen.

Viel Spaß dabei!

Andrea Büngeler
Landesgeschäftsführung Paritätischer NRW

Digitalisierung ist Organisationsentwicklung

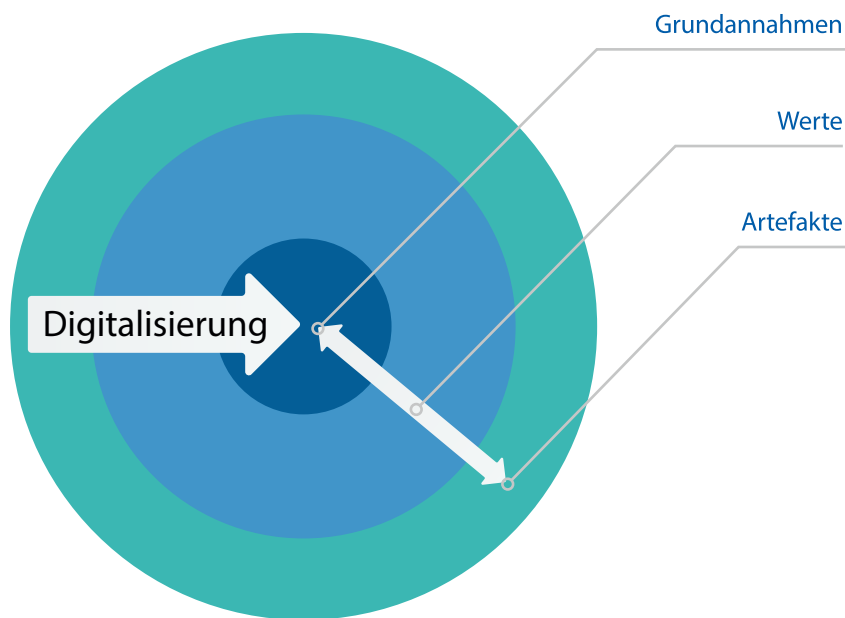
Wir müssen die Digitalisierung als einen Prozess der internen Organisationsentwicklung begreifen und leben. Nur so können wir den Weg einer nachhaltig wirkenden Digitalisierung erfolgreich beschreiten. Das [MTO-Modell](#) (Ulich 2011) und das [Modell der Organisationskultur](#) (Schein, 1990) sind die Basis zum Verständnis von Digitalisierung als systemischer Organisationsprozess und deren Implementierung. Auf Basis dieses Grundverständnisses geben wir Ihnen in dieser Arbeitshilfe einen Werkzeugkoffer an die Hand. Dieser ermöglicht es Ihnen, die Potentiale und Chancen in Ihrer Organisation zu heben, sowie Herausforderungen und Probleme zu erkennen und aufzulösen.



Die Wirkung von Digitalisierung auf die Organisationskultur

Grundannahmen

Die Grundannahmen stellen die unsichtbare Ebene der Kultur dar, welche in der Regel nicht hinterfragt wird, da sie die gemeinsame unbewusste Basis darstellt. Digitalisierung könnte die Annahme, dass Arbeit hauptsächlich in Büros erledigt wird, durch die zunehmende Verbreitung von Fernarbeit und flexiblen Arbeitsarrangements in Frage stellen. Auch könnten traditionelle Hierarchien durch flachere, teambasierte Strukturen ersetzt werden, die durch digitale Arbeitstools ermöglicht werden. Zudem beeinflussen digitale Projekte das Verständnis von Projektarbeit, da digitale Projekte anderen Prinzipien folgen, als die Projekte, die bisher standardmäßig im Wasserfall-Prozess abgearbeitet wurden.



Die Organisationskultur ist in drei Ebenen unterteilt.

Grafik: Angepasst auf Grundlage von Schein 1990

“
Reformen bestehen aus
1/10 Sachfragen und 9/10 Problemen
der Einstellungsänderung, Überzeugung
und Durchsetzung.“

Peter Schwarz,
Mitbegründer des Freiburger Modells

Werte

Die Digitalisierung kann die Werte und Normen einer Organisation beeinflussen. Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und kontinuierliches Lernen werden immer wichtiger, da digitale Technologien sich ständig weiterentwickeln. Darüber hinaus kann die Bedeutung von Transparenz und Offenheit zunehmen, da digitale Tools eine bessere Sichtbarkeit und Nachverfolgbarkeit von Arbeitsprozessen ermöglichen. Genauso lebt Ihr Tun gerade von der Arbeit mit und am Menschen selbst. Durch die Digitalisierung, von z.B. Beratungsleistungen, kann der Wertekanon in Frage gestellt werden.

Artefakte

Mit der Digitalisierung werden physische Artefakte durch digitale ersetzt. Dies reicht von der Verwendung von E-Mails statt Briefen, digitalen Kalendern statt Notizbüchern, bis hin zu cloudbasierten Plattformen statt Ablagen sowie die Einführung von Tools für Projektmanagement, Kollaboration und Datenanalyse. Auch physische Arbeitsräume werden durch virtuelle Räume ersetzt, was das Arbeiten von überall ermöglicht und die Notwendigkeit physischer Präsenz reduziert. Die Website und die Präsenz bei Social Media sind außerdem Artefakte, welche das physische Erscheinungsbild in der Einrichtung ergänzen.

Digitalisierung und Wechselwirkung

Die drei Ebenen Mensch, Organisation und Technik beeinflussen sich wechselseitig. Dabei prägt Digitalisierung die Art und Weise, wie Arbeit erledigt wird und verändert die Kommunikation innerhalb der Organisation sowie die Interaktion mit Klient*innen und Partner*innen grundlegend. Auf der einen Seite erfordern dadurch Digitalisierungsprozesse eine Neuausrichtung der Kultur und auf der anderen Seite können sie mehr Inklusion, Transparenz und Flexibilität fördern. Um diese Prozesse proaktiv zu steuern, braucht es eine Beteiligung der Mitarbeitenden. Diese kann durch Umfragen oder Veranstaltungen in Kombination und Anleitung mit externer Unterstützung wie beispielsweise der Potentialberatung gewährleistet werden [Potentialberatung Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW](#) (MAGS NRW). Je eher Sie diesen Prozess der proaktiven Formulierung von Kultur, Werten und Artefakten vornehmen, desto weniger Diskussionsbedarf und Widerstände werden sich im konkreten Digitalisierungsprozess ergeben.



Beispiel

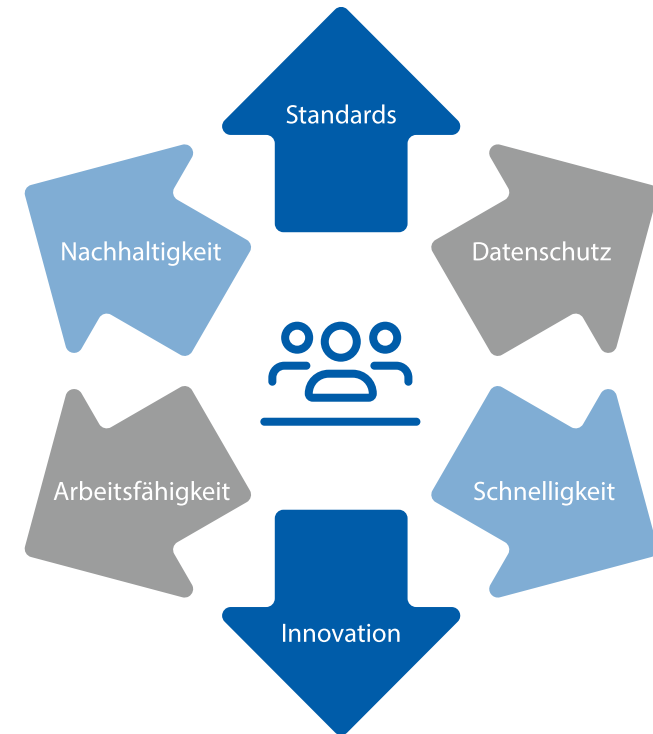
*Oft werden strukturelle und kulturelle Herausforderungen einer Organisation durch die Technik nach oben befördert, was dann den Digitalisierungsprozess hemmt. Ein Beispiel dafür ist das Aufsetzen einer neuen Website für Ihre Organisation. Wenn Sie keine klare Strukturen und Erwartungen vorab kommuniziert und formuliert haben, kann die Erstellung einer Webpräsenz zu großen Teilen darin bestehen, wo welche Inhalte mit welcher Sichtbarkeit und damit verbundenen wahrgenommenen Wichtigkeit stehen sollen. Man verliert sich in Detailfragen, wie Textformulierungen, Bildauswahl, Navigation etc., die eigentlich nichts mit der Website im technischen Sinne zu tun haben, sondern viel eher mit der wahrgenommenen Diskrepanz der Kultur, Werte und der Darstellung dieser durch die Website. Der Prozess der Webseitenentwicklung schleppt sich dadurch länger hin, Kolleg*innen fühlen sich missverstanden und die Kosten für die Entwicklung steigen durch jede weitere Anpassungsschleife. Gehen Sie deshalb vor dem eigentlichen Digitalisierungsprozess in den offenen Dialog und finden Sie heraus, wo Ihre Organisation in Bezug auf Grundannahmen, Werte und Artefakte steht.*

Spannungen erkennen, auflösen und aushalten

Kein Veränderungsprozess kommt ohne Spannungen aus. Sie werden sich bestimmten Spannungsfeldern gegenübersehen, die es gilt zu erkennen, auszuhalten oder bei Bedarf auszugleichen.

Schnelligkeit vs. Nachhaltigkeit

Oft ist man geneigt, Digitalisierungsprojekte schnell und reaktiv abzuwickeln. Sie folgen dabei aber keiner langfristigen Strategie und ergeben im schlimmsten Fall einen Flickenteppich an Lösungen, welche nicht gut zusammenarbeiten. Trotzdem müssen Digitalisierungsprozesse auch eine gewisse Schnelligkeit mit sich bringen, da sich die Technik sehr schnell entwickelt und auch die Motivation der Mitarbeitenden mit der Dauer eines jeden Prozesses sinkt. Es ist also notwendig die richtige Balance zu finden, Digitalisierung nicht zu reaktiv und überstürzt umzusetzen. Auf der anderen Seite sollte der Digitalisierungsprozess nicht durch endlose Debatten überstrapaziert werden. Genauso gefährlich ist eine zu passive und reaktive Haltung, die in Konsequenz den Prozess erst gar nicht starten lässt. Aufgrund der knappen Ressourcen ist es umso wichtiger, dass Digitalisierungsprozesse auch wirklich eine schnell spürbare [Arbeitserleichterung](#) mit sich bringen.



Spannungsfelder bei Digitalisierungsprozessen



So können Sie das Spannungsfeld entschärfen:

Erarbeiten Sie sich am Anfang eine [Vision](#) und damit verbundene Digitalstrategie. An diesen richten Sie dann Ihre Digitalisierungsmaßnahmen aus. Priorisieren Sie gerade am Anfang die Maßnahmen anhand einer Aufwand-Nutzen-Analyse und fangen Sie mit der Maßnahme an, die am schnellsten, günstigsten und einfachsten den meisten Nutzen verspricht. Achten Sie dabei darauf, welche Kompetenzen Sie im Team haben und welche Schnittstellen und potentielle Tools zu ggf. bereits bestehender IT-Landschaft gebraucht werden.

Des Weiteren denken Sie an:

- Bildung von [multidisziplinären Teams](#), die sowohl die technischen als auch die strategischen Aspekte des Digitalisierungsprojekts betrachten können.
- Entwicklung eines Projektmanagementsystems, das sowohl agile als auch traditionelle Methoden vereint.
- Regelmäßige Anpassung der Strategie an veränderte Umstände.

Standards vs. Innovation

Die Einhaltung von Standards und die ständige Suche nach Innovation stellen oft ein Dilemma in Digitalisierungsprojekten dar. Auf der einen Seite bieten Standards die notwendige Struktur und Sicherheit, sie garantieren Kompatibilität und reduzieren Komplexität. Auf der anderen Seite kann die strikte Befolgung von Standards die Innovationsfähigkeit einschränken und zur Verhinderung von neuen, potentiell guten Ideen führen. Hier gilt es, ein Gleichgewicht zu finden: Digitalisierung sollte nicht nur auf bewährten Standards beruhen, sondern auch genug Raum für Innovationen lassen, ohne jedoch in eine chaotische Vielfalt von neuen Ansätzen und Technologien zu verfallen, die nicht miteinander kompatibel sind oder von denen keine langfristige Unterstützung garantiert werden kann.



So können Sie das Spannungsfeld entschärfen:

Entwickeln Sie zu Beginn eine klare Innovationsstrategie, die sowohl die Einhaltung bestimmter Standards als auch den Raum für Experimente und Innovationen vorsieht. Priorisieren Sie zunächst die Innovationen, die am schnellsten, kostengünstigsten und einfachsten den größten Nutzen versprechen, und behalten Sie dabei stets den Bezug zu den etablierten Standards. Prüfen Sie, welche neue Technologien oder Verfahren zu Ihren bestehenden digitalen Lösungen passen. So können Sie sicherstellen, dass Innovationen nicht auf Kosten der Interoperabilität und Stabilität Ihres Systems gehen und dass die Nutzung von Standards nicht die Kreativität und Innovationsfähigkeit Ihres Teams hemmt.

Des Weiteren denken Sie an:

- Etablierung eines Innovationslabors oder einer speziellen Arbeitsgruppe, die neue Technologien und Methoden erforscht und evaluiert.
- [@Kontinuierliche Weiterbildung und Schulung](#) der Mitarbeitenden, um ihre Fähigkeit zur Nutzung neuer Technologien zu fördern.
- Implementierung eines Prozesses zur kontinuierlichen Verbesserung der Abläufe, der sowohl die Einhaltung von Standards als auch die Einführung von Innovationen berücksichtigt.



Arbeitsfähigkeit vs. Datenschutz

In der digitalen Welt sind die Themen Arbeitsfähigkeit und Datenschutz oft gegensätzlich. Auf der einen Seite steht der Wunsch nach Effizienz, Flexibilität und einfacher Zusammenarbeit, der durch den Einsatz verschiedener digitaler Tools und Technologien ermöglicht wird. Auf der anderen Seite steht das Bedürfnis nach Datenschutz, um sensible Informationen vor Missbrauch zu schützen und die Privatsphäre der Mitarbeitenden und des Klientels zu wahren. Oft kann es zu Spannungen kommen, wenn die Nutzung bestimmter Tools oder Technologien, die die Arbeitsfähigkeit verbessern, aber die Privatsphäre der Nutzer*innen oder den Schutz sensibler Daten gefährden könnte.



So können Sie das Spannungsfeld entschärfen:

Entwickeln Sie von Beginn an eine [klare Strategie](#), die sowohl die Arbeitsfähigkeit als auch den Datenschutz berücksichtigt. Beziehen Sie Datenschutzbeauftragte frühzeitig in die Planungs- und Entscheidungsprozesse ein und sorgen Sie dafür, dass alle Mitarbeitenden über die Bedeutung von Datenschutz informiert und geschult werden. Prüfen Sie regelmäßig die Datenschutzbestimmungen der von Ihnen verwendeten Tools und Technologien und stellen Sie sicher, dass diese den gesetzlichen Anforderungen entsprechen. Gleichzeitig sollten Sie sich bemühen, die Arbeitsfähigkeit durch den Einsatz von Tools und Technologien zu verbessern, die sowohl effizient als auch datenschutzkonform sind. Dabei kann es hilfreich sein, gegebenenfalls auf lokale oder europäische Lösungen zurückzugreifen, die in der Regel strengeren Datenschutzgesetzen unterliegen.

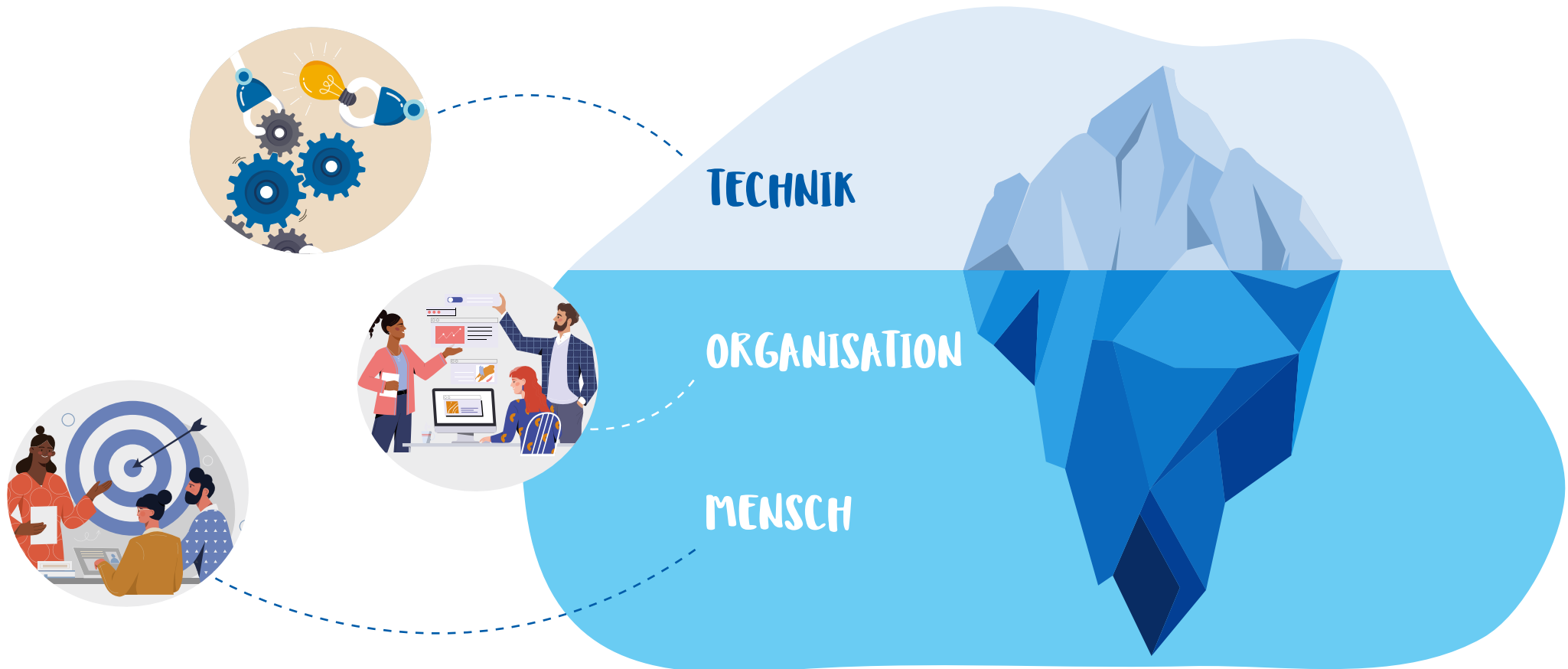
Des Weiteren denken Sie an:

- Implementierung von Datenschutzmaßnahmen und -richtlinien in alle Aspekte der Arbeitsprozesse.
- Schulung der Mitarbeitenden in Datenschutzpraktiken und -anforderungen.
- Auswahlkriterien bei neuer Technik, die sowohl die Arbeitsfähigkeit verbessern als auch den Datenschutz gewährleisten.



Die Technik: Die Spitze des Eisbergs der Digitalisierung

Das Mensch-Technik-Organisation-Modell (MTO-Modell) nach Ulich ist ein bekanntes Rahmenkonzept, das die Interaktion zwischen Mensch, Technologie und Organisation in Arbeitsprozessen darstellt. Bei Digitalisierungsprozessen werden in der Regel besonders die Menschen und die Organisation übersehen, da sich zu sehr auf die Technik fokussiert wird. Um das zu vermeiden, kann das MTO-Modell grundlegend helfen, die unterschiedlichen Wirkungsweisen und die notwendigen Handlungsfelder erkennen zu können.



Technik: Die Spitze des Eisbergs.

Die Rolle des Menschen

Das MTO-Modell nach Ulich spiegelt die Tatsache wider, dass der Erfolg einer Organisation maßgeblich von den Menschen abhängt, die in ihr arbeiten. Der Mensch ist nicht nur ein passiver Empfänger von Technik und Organisationsstrukturen, sondern aktiv daran beteiligt, diese zu gestalten und zu verbessern. Eine erfolgreiche Organisation berücksichtigt daher die Bedürfnisse, Fähigkeiten und Potentiale der Menschen in ihren Entscheidungen und Aktivitäten. Die Rolle des Menschen im MTO-Modell ist vielschichtig:



1. Arbeitsausführung

Menschen führen die Arbeit aus, sie nutzen die bereitgestellte Technik und arbeiten innerhalb der definierten Organisationsstrukturen. Sie sind verantwortlich für die Produktivität und Qualität der Arbeitsergebnisse.

2. Lernen und Anpassung

Menschen lernen und passen sich an neue Technologien, Prozesse und Organisationsstrukturen an. Sie entwickeln neue Fähigkeiten und Kompetenzen, um mit dem Wandel Schritt zu halten.

3. Innovation und Kreativität

Menschen sind die Quelle von Innovation und Kreativität in einer Organisation. Sie generieren neue Ideen, lösen Probleme und treiben die Weiterentwicklung der Technik und der Organisation voran.



4. Soziale Interaktion und Zusammenarbeit

Menschen interagieren und arbeiten zusammen, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Sie bilden Teams, teilen Wissen und unterstützen einander.

5. Wohlbefinden und Zufriedenheit

Die Zufriedenheit und Wohlbefinden der Menschen sind entscheidende Faktoren für ihre Motivation und Leistung.

Die Rolle der Organisation

Insgesamt stellt die Organisation das System dar, in dem Menschen und Technologie interagieren. Sie spielt eine entscheidende Rolle dabei, die Bedingungen zu schaffen, unter denen sowohl die Menschen als auch die Technologie ihr volles Potenzial entfalten können. Die Rolle der Organisation umfasst mehrere Aspekte:



1. Strukturierung der Arbeitsprozesse

Die Organisation legt die Strukturen und Prozesse fest, innerhalb derer Arbeit ausgeführt wird. Sie bestimmt, wie Aufgaben zugeteilt, koordiniert und kontrolliert werden und schafft die Bedingungen, unter denen Menschen und Technologie effektiv zusammenarbeiten können.

2. Bereitstellung von Ressourcen

Die Organisation stellt die notwendigen Ressourcen bereit, einschließlich der Technologie, die die Menschen zur Durchführung ihrer Arbeit benötigen. Sie investiert in die Entwicklung und Wartung dieser Technologie und stellt sicher, dass die Menschen die erforderliche Ausbildung erhalten, um sie effektiv zu nutzen.

3. Schaffung einer unterstützenden Kultur

Die Organisation prägt die Kultur, die das Verhalten und die Einstellungen der Menschen beeinflusst. Eine unterstützende Kultur kann dazu beitragen, dass sich die Menschen in ihrer Arbeit engagieren und wohlfühlen und kann die Akzeptanz und Nutzung von Technologie fördern.

”

*Mist, wenn er digitalisiert wird,
bleibt Mist. Digitalisierter Mist.*

“

Christian Dopheide,
Vorstand Ev. Stiftung Hephata



4. Förderung von Innovation und Lernen

Die Organisation schafft die Bedingungen, unter denen Innovation und Lernen stattfinden können. Sie kann zum Beispiel Räume für Experimente und Fehler schaffen, die zum Lernen und zur Verbesserung notwendig sind sowie die Anreize für Innovation und kontinuierliche Verbesserung setzen.

5. Strategische Ausrichtung

Die Organisation legt die strategische Ausrichtung fest, die bestimmt, welche Technologien eingeführt werden und wie die Arbeit organisiert wird. Sie stellt sicher, dass die Entscheidungen in Bezug auf Menschen, Technologie und Organisation auf ihre strategischen Ziele ausgerichtet sind.

Die Rolle der Technik

Die erfolgreiche Einführung und Nutzung von Technologie erfordert eine sorgfältige Berücksichtigung der menschlichen Fähigkeiten und Bedürfnisse sowie der organisatorischen Kontexte und Ziele. Im besten Fall unterstützt die Technik die Menschen dabei, ihre Arbeit besser zu erledigen und trägt zur Erreichung der organisatorischen Ziele bei.



1. Arbeitsmittel

Die Technik dient als Arbeitsmittel, das es den Menschen ermöglicht, ihre Aufgaben effizienter und effektiver zu erfüllen. Dabei kann es sich um physische Maschinen, Software, Informationssysteme oder andere Technologien handeln.

2. Arbeitsgestaltung

Die Technik spielt eine wichtige Rolle bei der Gestaltung der Arbeitsprozesse und -strukturen. Sie kann zur Automatisierung routinemäßiger Aufgaben beitragen, was den Menschen ermöglicht, sich auf komplexere und kreativere Aufgaben zu konzentrieren. Außerdem kann Technik zur Verbesserung der Kommunikation und der Zusammenarbeit beitragen, z.B. durch digitale Kollaborationstools.

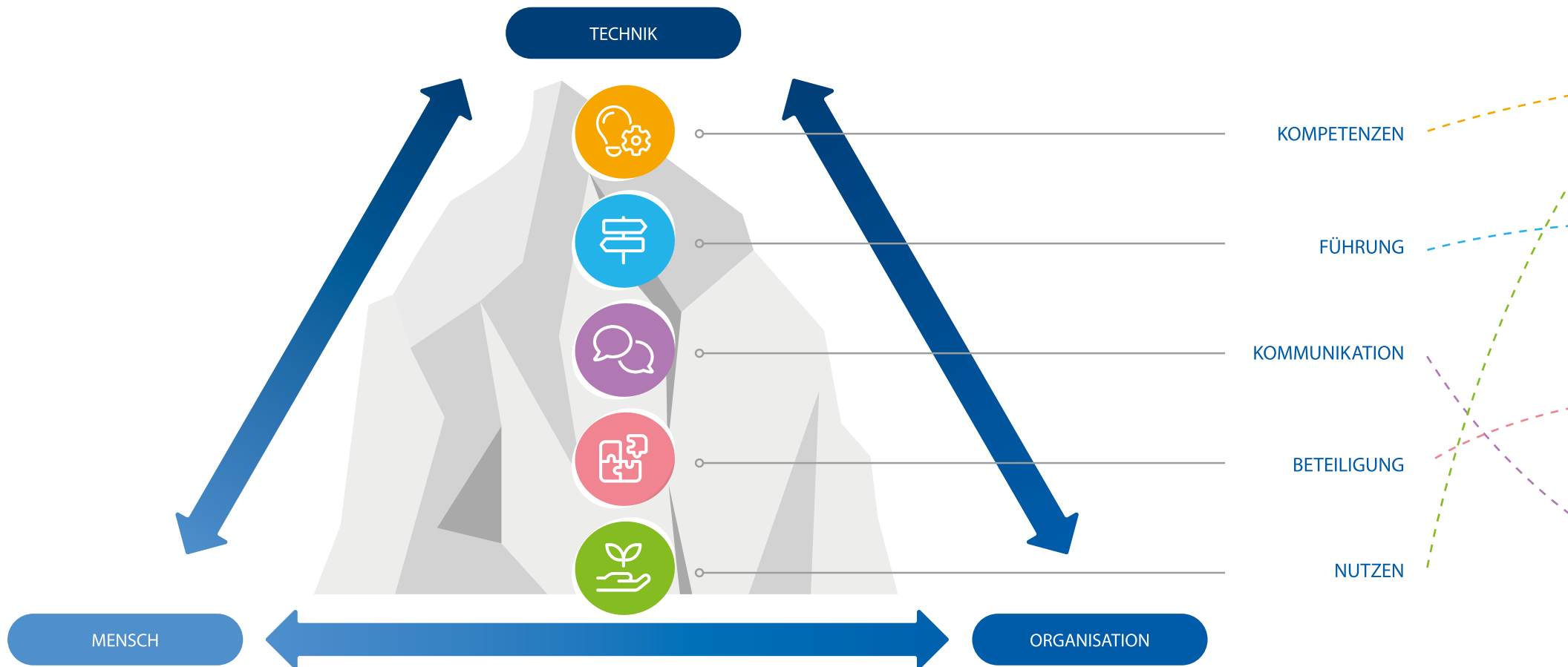


Zusammenfassung

Passen Sie auf, dass Sie besonders die unsichtbaren Ebenen Mensch und Organisation vor lauter Technik nicht vernachlässigen. Es ist essentiell, dass Sie diese drei Ebenen während des ganzen Prozesses im Blick behalten. Nur, wenn Sie an allen drei Stellschrauben drehen, kann ein nachhaltig erfolgreicher sowie konstruktiver Prozess zustande kommen. Um diese drei Ebenen: Technik, Mensch und Organisation in Einklang zu bringen, können Ihnen gewisse Werkzeuge helfen. Diese sind: Nutzen, Führung, Kommunikation, Beteiligung und Kompetenz. Wie Sie die Werkzeuge für sich konkret nutzen können, erfahren Sie auf den folgenden Seiten.

Am Anfang war die Bereitschaft

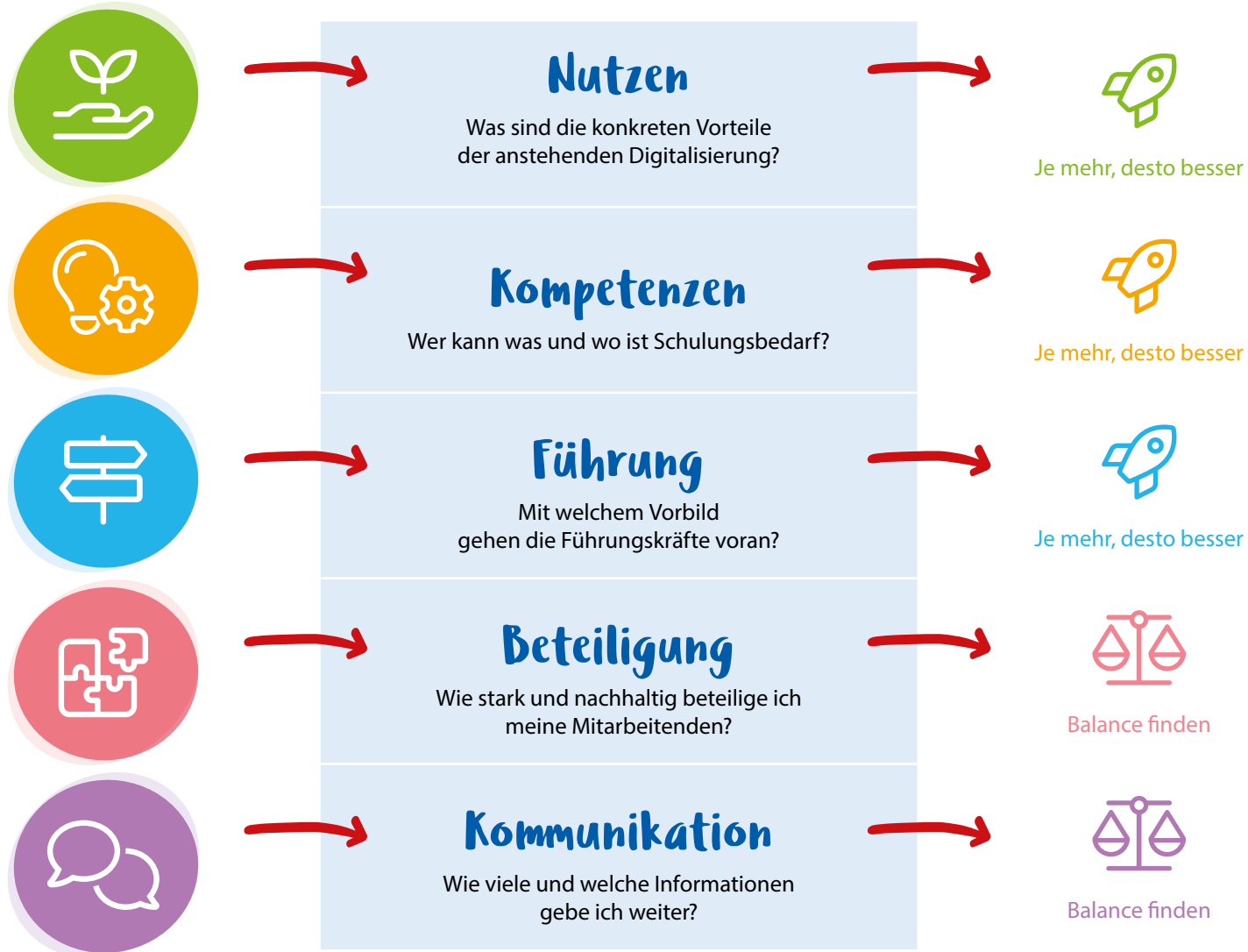
Die Digital Readiness erfasst die Bereitschaft zum digitalen Wandel in Organisationen. Sie ist essentiell für erfolgreiche Veränderungen im Veränderungsmanagement. Die Werkzeuge Nutzen, Kompetenzen, Führung, Beteiligung und Kommunikation bilden Handlungsfelder zur Steigerung der Bereitschaft ab. Das Mensch-Technik-Organisations-Modell bietet einen systemischen Rahmen. Diese Bereitschaft ist so wichtig, da ein Digitalisierungsprozess zuallererst immer Mehraufwände bedeutet, bevor es zu einer Arbeitserleichterung kommt.



Wechselwirkungen mit Einflussfaktoren im MTO-Modell

Angepasst auf Basis von Ulich 2011

Ihr Werkzeugkasten





1. Werkzeug: Nutzen

In Veränderungsphasen ist es wichtig, Beteiligte von positiven Aspekten zu überzeugen. Der Veränderungsnutzen zeigt den Vorteil der Digitalisierung für die Organisation. Die wahrgenommene Notwendigkeit und erwartete Konsequenzen beeinflussen die Veränderungsbereitschaft. Eine hohe Zielbindung und Verständnis für die Änderungen fördern langfristige Unterstützung. Der wahrgenommene Nutzen ist das entscheidende und essentielle Werkzeug, was Sie einsetzen sollten.

”

Das Weggeben einer Flasche guten Weins erzeugt mehr Unlust, als der Erwerb einer ebenso guten Flasche Wein Lust erzeugt.

“

Daniel Kahnemann,
Nobelpreisträger Wirtschaftswissenschaften,
Psychologe





Hier können Sie so ein Szenario direkt einmal (gerne auch gemeinsam mit Ihrer Zielgruppe) durchspielen:

www.dico-planspiel.de

Beispiel-Maßnahmen:

Maßnahme: Kosten-Nutzen-Analyse

Eine Kosten-Nutzen-Analyse ist eine Methode zur Bewertung von Projekten oder Investitionen, bei der die erwarteten Kosten und Nutzen quantifiziert und verglichen werden. Sie hilft dabei, den Nutzen einer Veränderung zu verdeutlichen. Das umfasst auch die Identifikation, Visualisierung, Analyse und vor allem die Prüfung von Prozessen, hinsichtlich möglicher positiver aber negativer Konsequenzen einer Digitalisierung dieser Prozesse. Um gewisse Chancen und Risiken zu antizipieren, schauen Sie besonders noch einmal nach der [@Wirkung von Digitalisierung](#) auf die Organisationskultur. Wählen Sie zuerst den Prozess aus, der Sie am leichtesten und mit dem größten Mehrwert der Vision ein Stück näher bringt.



Maßnahme: Szenario-Planung

Die Szenario-Planung ist eine strategische Planungsmethode, die verschiedene zukünftige Zustände oder Szenarien untersucht, um die Auswirkungen potentieller Veränderungen zu verstehen und Sie darauf vorzubereiten.

Maßnahme: SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse ist ein strategisches Planungsinstrument, das Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Bedrohungen (Threats) eines Projektes identifiziert. Sie hilft dabei, den Nutzen und die möglichen Risiken einer Veränderung zu visualisieren.

Maßnahme: Bereitschaft erzeugen

Schauen Sie sich das Modell [@BUAK](#) an, um schnell einen Anfang zu finden und dabei mit einer hohen Bereitschaft in den Digitalisierungsprozess zu starten.



2. Werkzeug: Kompetenzen

Die Kompetenz beschreibt die Fähigkeiten und Fertigkeiten der betroffenen Mitarbeitenden. Je höher die Kompetenz im Kontext Digitalisierung, desto mehr können sich Personen einbringen, beteiligen und neue Arbeitsweisen umsetzen. Die Aufgabe besteht darin, Mitarbeitende zu „empowern“, ihnen also den Zugang zum Erhalt notwendiger Kompetenzen zu geben.

Beispiel-Maßnahmen:

Maßnahme: Schulungen

Schulungen sind strukturierte Programme, die darauf abzielen, das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeitenden zu verbessern. Sie sind ein effektives Mittel zur Stärkung der Kompetenzen.

Maßnahme: Lernmanagementsystem (LMS)

Ein Lernmanagementsystem ist eine Softwareanwendung zur Verwaltung, Dokumentation, Verfolgung, Berichterstattung und Bereitstellung von Bildungs- und Schulungskursen. Ein gut gepflegtes LMS sichert Kompetenzen von ausscheidenden Mitarbeitenden und ermöglicht neuen Kolleg*innen, sich schnell und selbstbestimmt in Themen einzuarbeiten.

Maßnahme: Offene Sprechstunden

Offene Sprechstunden bieten einen sicheren Raum für Fragen und Diskussionen zu bestimmten Themen. Sie fördern eine offene und transparente Kommunikation sowie eine ressourcenschonende Möglichkeit Multiplikator*innen Raum im Projektverlauf zu geben.





3. Werkzeug: Führung

Die Haltung der Führungskräfte beeinflusst die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden. Eine positive Haltung der Führungskräfte gegenüber Digitalisierungsprozessen ist in allen Phasen des Veränderungsprozesses wichtig und besitzt einen Vorbildcharakter. Transparenz ist dabei der Schlüssel. Kommunizieren Sie offen Ihre Erwartungen an Ihre Mitarbeitenden und den Weg, den Sie einschlagen wollen.



Beispiel-Maßnahmen:

Maßnahme: Coachings und Trainings

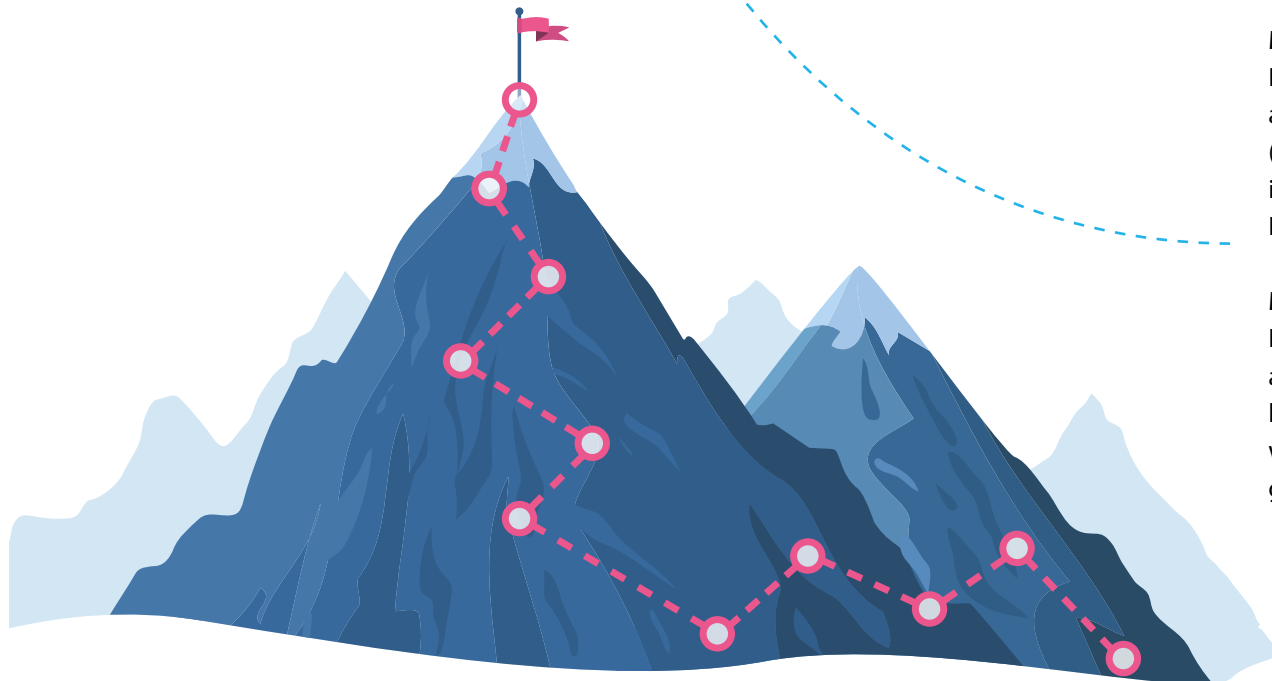
Coachings und Trainings sind personalisierte Lern- und Entwicklungsprogramme, die darauf abzielen, die Führungskompetenzen zu stärken und zu verbessern. Dazu zählt auch 360 Grad Feedback.

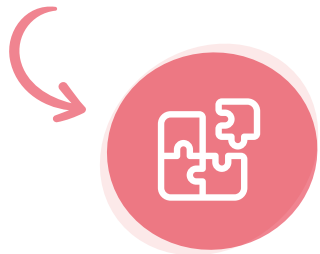
Maßnahme: ADKAR-Modell

Das [ADKAR-Modell](#) ist ein Change-Management-Tool, das hilft, den Wandel auf individueller Ebene zu verstehen und zu managen. Es steht für Awareness (Bewusstsein), Desire (Wunsch), Knowledge (Wissen), Ability (Fähigkeit) und Reinforcement (Verstärkung). Es hilft den Führungskräften zu verstehen, wo ihre Kolleg*innen stehen und wie sie auf sie eingehen sollten.

Maßnahme: Fehlerkultur

Fehlerkonferenzen sind Veranstaltungen, bei denen Führungskräfte und Mitarbeitende ermutigt werden, Fehler und Misserfolge zu teilen und daraus zu lernen. Sie fördern eine Kultur, in der Fehler als Lernmöglichkeiten betrachtet werden. Führungskräfte haben zudem die Verantwortung, auf Schuldzuweisungen zu verzichten und als eine Art Ombudsstelle für Fehler zu agieren.





4. Werkzeug: Beteiligung

Mitarbeitende sollten aktiv an Digitalisierungsprozessen teilnehmen und eigene Ideen einbringen können. Ihre Mitarbeitenden einzubinden, kann durch formelle und informelle Gespräche erfolgen. Lassen Sie sich bestehende Ideen und Herausforderungen schildern und berücksichtigen Sie diese – falls möglich - in Ihren Strategien. Bedenken Sie, dass eine Schein-Beteiligung definitiv schlechter und sogar schädlicher ist, als gar keine Beteiligung. Sie sollten somit genau vorab prüfen, welchen Beteiligungsformen Sie auch Raum geben und welche Sie auch wirklich umsetzen und berücksichtigen können.

Beispiel-Maßnahmen:

Maßnahme: Ideenwettbewerbe

Ideenwettbewerbe sind Veranstaltungen, bei denen Mitarbeitende aufgefordert werden, innovative Ideen zu einem bestimmten Thema oder Problem zu entwickeln. Sie fördern die aktive Beteiligung der Mitarbeitenden am Veränderungsprozess.

Maßnahme: Stakeholder-Analyse

Die Stakeholder-Analyse ist eine Methode zur Identifizierung und Analyse der Interessen und Erwartungen der von der Veränderung betroffenen Personen. Sie hilft dabei, die Bedürfnisse und Erwartungen der Beteiligten zu verstehen – aber auch, dass diese Ihre eigenen Erwartungen besser regeln und kommunizieren können.

Maßnahme: Austausch-Formate

BarCamps, WorldCafes, Fischbowls usw. sind mögliche Formate, die Sie auch bei einer Betriebsversammlung einsetzen könnten, um die Beteiligung der Mitarbeitenden zu ermöglichen.

Maßnahme: Rückmeldungen ermöglichen und stärken

Es mag banal klingen, aber die besten Rückmeldungen und Ideen werden sicherlich von Ihren Kolleg*innen kommen. Geben Sie Ihren Mitarbeitenden dafür Kanäle und holen Sie sich aktiv Rückmeldungen durch informelle Gespräche. Ordnen Sie diese im Anschluss und prüfen Sie, ob und wie Sie die Ideen und Kritiken in Entscheidungen mit einfließen lassen können. Das ist Führungsaufgabe und das gewonnene Feedback kann helfen, die [@Fehlerkultur](#) zu optimieren. [🔗 Hier erhalten Sie weitere Informationen zum Thema Rückmeldung.](#)



5. Werkzeug: Kommunikation

Interne Kommunikation ist essentiell, um arbeitsrelevante Perspektiven zu betrachten, Informationen zu verbreiten und die Erfahrungen, Ideen und Vorbehalte der Mitarbeitenden zu erfassen. Allerdings sollten Sie darauf achten, dass Ihre Mitarbeitenden nicht mit Informationen überflutet werden. Der Prozess der Digitalisierung findet neben dem regulären Arbeitsalltag statt, der oft schon sehr ressourcenintensiv ist. Daher ist es wichtig, dass Sie eine sinnvolle „Informationshygiene“ pflegen. Dies bedeutet, dass Sie die Informationen sorgfältig auswählen, dosieren und gut formulieren, um eine Überforderung Ihrer Mitarbeitenden zu vermeiden. Es geht also nicht nur darum, was Sie kommunizieren, sondern auch wie und in welchem Umfang Sie es tun. Eine gute Balance ist hierbei entscheidend.

Beispiel-Maßnahmen:

Maßnahme: Informationspolitik

Stellen Sie sicher, dass die Infos kurz, präzise und klar sind. Niemandem helfen unnötige Fremdwörter und Schachtelsätze. Überlegen Sie vor dem Versand, für wen die Info wirklich wichtig ist und ob es ggf. nicht sogar besser ist, die Infos auf eine zentrale Info-Plattform zu laden und somit von einer sogenannten „Push“- zu einer selbstverantwortlichen „Pull“-Kommunikation zu kommen.

Maßnahme: Newsletter

Newsletter sind regelmäßige Push-Mitteilungen, die an eine Gruppe von Personen gesendet werden, um sie über aktuelle Ereignisse oder Entwicklungen zu informieren. Sie sind ein effektives Kommunikationsmittel während des Veränderungsprozesses. Mitarbeitende können diese Newsletter bei Bedarf auch abbestellen. Gleichzeitig sind ggf. nicht alle Neuigkeiten für alle relevant. Also Vorsicht vor dieser verlockend einfachen und bekannten Möglichkeit.

Maßnahme: Auftritte und Veranstaltungen

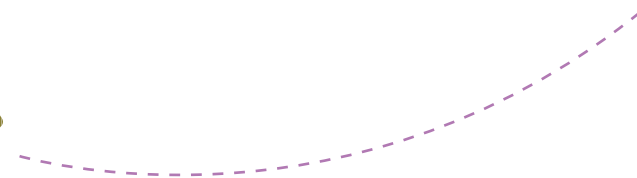
Sie können bspw. auch gerade den Nutzen von externen Personen in Form von motivierenden Vorträgen kommunizieren lassen. Beachten Sie bei der internen Besetzung einer vortragenden Person, dass diese auch immer eine Rolle in Ihrer Organisation einnimmt und somit ggf. kontraproduktiv wahrgenommen werden könnte.

Maßnahme: Plattform

Eine zentrale Kommunikationsplattform zum jeweiligen Veränderungsprozess hat den enormen Vorteil, dass Sie die Personen nicht mit Infos bedrängen und somit weg von der sogenannten „Push“-Kommunikation gehen. Sie setzen auf die Eigenverantwortlichkeit und auf die bestehenden Freiräume Ihrer Kolleg*innen, die sich ihre Informationen „von der Plattform „pullen“, also ziehen können. Dafür könnte auch eine extra Rubrik im Intranet oder eine extra für das Projekt erstellte interne Website fungieren.

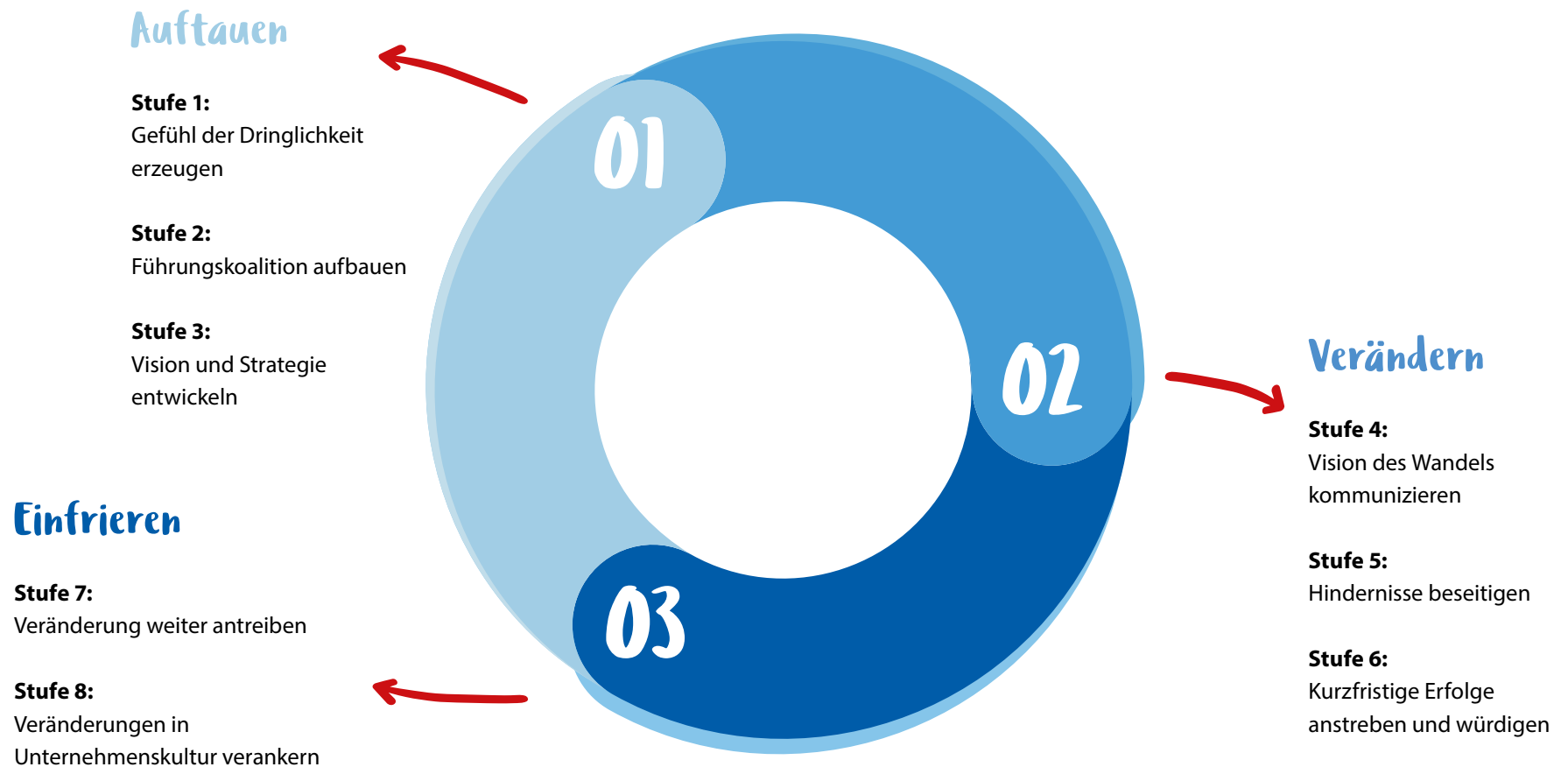
Maßnahme: Gantt-Diagramme

Gantt-Diagramme sind visuelle Darstellungen von Projektplänen, die den Fortschritt von Aufgaben über die Zeit darstellen. Sie können verwendet werden, um den Fortschritt des Veränderungsprozesses zu verfolgen und zu visualisieren.



Der Veränderungsprozess

Im Folgenden wird ein Ablauf für eine erfolgreiche Umsetzung von Digitalisierungsprozessen präsentiert. Die vorgestellten Empfehlungen basieren auf den Ergebnissen der vorangegangenen Kapitel und sollen praktische Anleitungen bieten, um die Potenziale der Digitalisierung bestmöglich zu nutzen und dabei die Bedürfnisse der eigenen Organisation und Zielgruppen nicht aus den Augen zu verlieren. Beachten Sie dabei, dass die vorgestellten Instrumente und Handlungsfelder in allen Phasen des Veränderungsprozesses relevant sind. Verstehen Sie diese Instrumente als Werkzeuge, um die einzelnen Phasen und Schritte zu bearbeiten und umzusetzen. Dafür ist es hilfreich den Veränderungsprozess als Vorlage für den Projektplan zu nutzen.



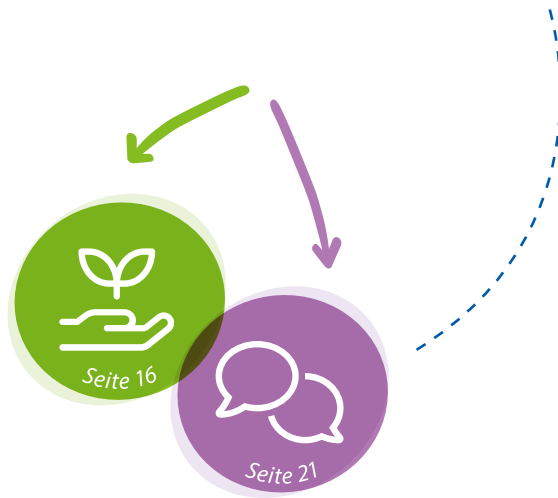
Die acht zirkulierenden Stufen des Veränderungsprozesses.

Angelehnt an Kotter 1996 und Lewin 1947

Auftauen

1. Gefühl der Dringlichkeit erzeugen

Schaffen Sie in Ihrer Organisation das Bewusstsein für die Notwendigkeit und Dringlichkeit der Veränderung.



Die Bleistift-Metapher

Die Spitze

Sie sind die ersten, die neue Technologien übernehmen. Sie dokumentieren und teilen ihre Praktiken – mit allen Fehlern und Schwächen.

Die Anhängsel

Sie kennen die Fachausdrücke und besuchen die Fortbildungen. Aber sie setzen selbst nichts um.

Die Muffen

Sie klammern sich an das, was sie kennen. Neue Technologien haben keinen Platz in ihrem Unterricht.

Die Scharfsinnigen

Sie beobachten die Spitze, übernehmen das Beste, lernen aus Fehlern und machen tolle Dinge.

Der Schaft / Das Holz¹

Sie würden die Technologie nutzen, wenn andere sie einrichten, ihnen erklären und am Laufen halten würden.

Die Radierer

Sie streben danach, möglichst viel oder gleich alle Arbeit der Spitze rückgängig zu machen.

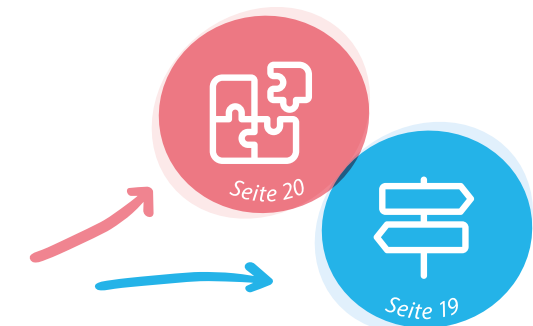
¹ Im Original gibt es hier ein Wortspiel: „The Wood“ klingt wie „They would ...“, also „Sie würden damit arbeiten, wenn ...“

Dieses Werk steht unter der Lizenz CC BY 4.0*. Als Urheber sollen genannt werden: Ralf Appelt (für die Grafik) und Karoline Oakes und Jöran Muuß-Merholz (für den Text) für OERInfo. Das Werk basiert auf der Grafik „The pencil metaphor“ von Lindy Orwin / lindyorwin.com unter der Lizenz CC BY 4.0*, veröffentlicht 2015 in The William and Flora Hewlett Foundation: „Open Educational Resources. Advancing Widespread Adoption to Improve Instruction and Learning“ (http://www.hewlett.org/wp-content/uploads/2016/11/Open_Educational_Resources_December_2015.pdf)



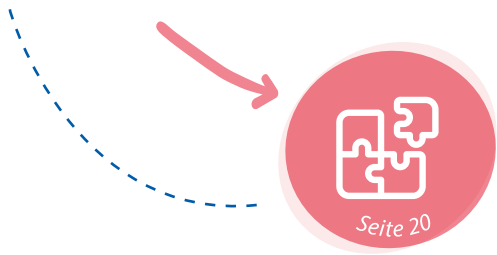
2. Führungskoalition aufbauen

Die Gründung einer Steuerungsgruppe ist in der Regel unerlässlich. Dabei ist wichtig, dass auch wirklich alle Interessengruppen Ihrer Organisation vertreten sind – egal welcher Hierarchieebene. Je nach Größe der eigenen Organisation sollte diese Steuerungsgruppe nicht aus mehr als zwölf Personen bestehen. Manchmal ist es ratsam, ganz bewusst auch kritische Stimmen mit in die Steuerungsgruppe einzuladen, um auch einen stetigen Abgleich zu haben, dass das Projekt genug Argumente und Vorteile aufweist, die die Menschen von diesem überzeugen. Fördern Sie die Zusammenarbeit und das Vertrauen innerhalb der Koalition durch Teambuildingaktivitäten und regelmäßige Treffen.



3. Vision und Strategie entwickeln

Eine klare Vision dient als Orientierungspunkt und Motivationsfaktor in jedem Veränderungsprozess, einschließlich der Digitalisierung. Sie stellt ein gemeinsames Ziel dar und hilft bei der Priorisierung von Themen. Nutzen Sie dabei eventuell Best-Practice-Beispiele anderer Organisationen. Beteiligen Sie Mitarbeitende aktiv an der Entwicklung der Vision und Strategie, um ein Gefühl der Eigenverantwortung und des Engagements zu fördern. Führen Sie Workshops durch, um eine klare und inspirierende Vision für die Veränderung zu entwickeln. Diese Vision sollte den gewünschten Endzustand und den Weg dorthin beschreiben. Ein Barcamp oder ein World Café könnte hier genutzt werden, um in kleinen Gruppen Ideen zu sammeln und zu diskutieren. Entwickeln Sie anschließend eine Strategie, die beschreibt, wie die Vision erreicht werden bzw. wie sich ihr maximal angenähert werden kann. Diese sollte konkrete Ziele, Maßnahmen und einen Zeitplan enthalten sowie die verschiedenen [@Spannungsfelder](#) als auch das [@MTO-Modell](#) berücksichtigen.



Unterschied zwischen Vision und Ziel

Eine Vision ist in der Regel praktisch nicht erreichbar. Sie dient dazu, eine emotionale Bindung zum Ziel aufzubauen und soll so eine Identifizierung mit dem Veränderungsprozess gewährleisten. Eine Vision ist kurz und knapp, nicht spezifisch, nicht fest terminiert und muss dem Duktus der vorherrschenden Organisationskultur folgen. Gleichzeitig müssen möglichst viele Mitarbeitende sich damit identifizieren. Die Vision ist bestenfalls jederzeit und überall für alle Mitarbeitende und ggf. für das Klientel sichtbar.

Beispiele für eine Vision: Papierloses Büro; Ein Klick von Erstkontakt bis Erstberatung.
Hilfreiche Fragen:

- Was wollen wir als Organisation in Zukunft erreichen?
- Wie können wir uns als Organisation von anderen unterscheiden?
- Welche Werte und Prinzipien sollen uns leiten?
- Wie sehen die Bedürfnisse unserer Klient*innen in Zukunft aus?
- Welche Rolle soll die Digitalisierung dabei spielen?

Ein Ziel ist bestenfalls SMART: Spezifisch, Messbar, Achievable (Erreichbar), Relevant und Terminiert. D.h. Ziele sind besonders für Projektsteuerungen wichtig und müssen in der Regel nicht immer voll transparent der ganzen Belegschaft dargestellt werden.

Beispiel für ein Ziel: Bis zum 30. Juni 2023 haben alle Mitarbeitenden einen 27 Zoll Bildschirm an ihrem Arbeitsplatz betriebsfertig installiert.

Verändern

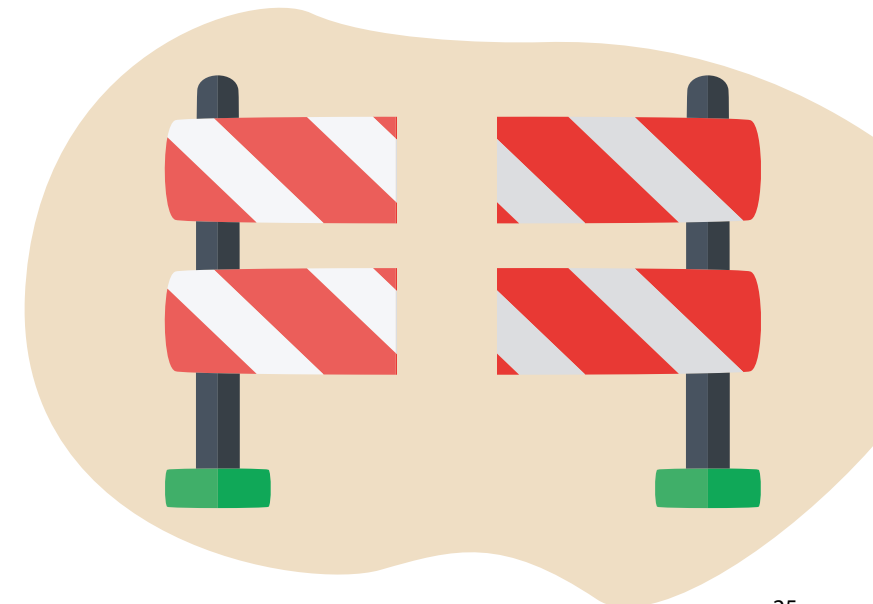
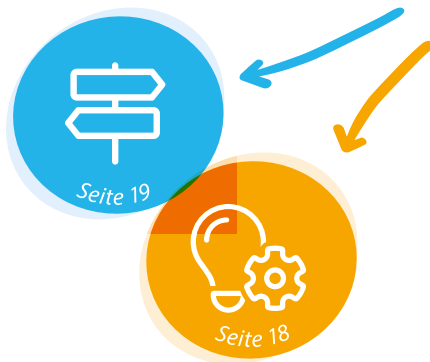
4. Vision des Wandels kommunizieren

Die erarbeitete Vision sollte möglichst breit und hierarchieübergreifend verbreitet werden. Dafür bieten sich neben klassischen Kommunikationsmitteln, wie E-Mails aber auch Auslagen auf den Schreibtischen, ein motivierender Vortrag in Kombination mit Verkündung der Vision etc. an. Seien Sie kreativ, wie Sie das Thema positiv und nachhaltig in Ihrer Organisation kommunizieren können. Stellen Sie sicher, dass die Vision und der Fortschritt regelmäßig kommuniziert werden, um das Bewusstsein und die Unterstützung aufrechtzuerhalten.



5. Hindernisse beseitigen

Die Vision dient als Leuchtturm zur Orientierung für alle Mitarbeitenden und Führungskräfte. Es ist wichtig, Kolleg*innen zu motivieren, diesen Weg zu gehen. Eine aktive Fehlerkultur ist notwendig, da Sie keine Garantie haben, dass immer alles reibungslos funktioniert. Andernfalls wird am bekannten Status Quo festgehalten, um so Fehler zu vermeiden. Dafür bieten sich unterschiedliche Formate an. Führen Sie regelmäßige Meetings durch, um Hindernisse zu identifizieren, Lösungen zu erarbeiten und Unterstützung anzubieten.



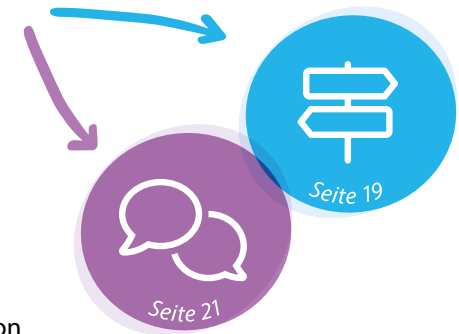
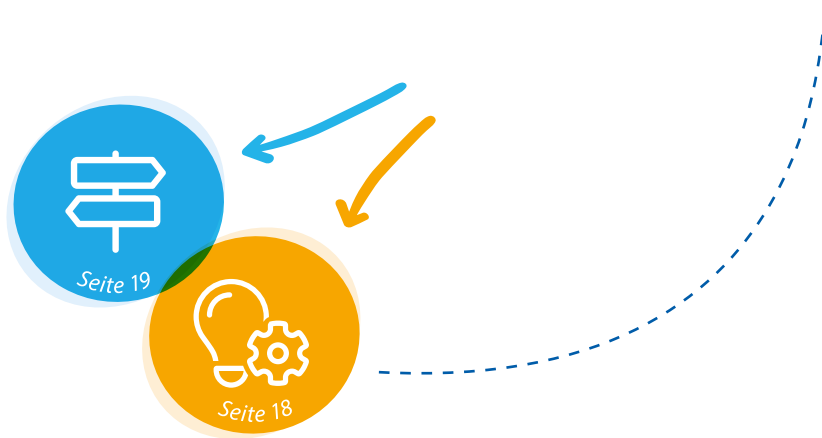
6. Kurzfristige Erfolge anstreben und würdigen

Kurzfristige Projektmeilensteine sollten als zeitnahe SMART-Ziele formuliert werden. Um die Zielbindung zu erhöhen, ist es wichtig, schnell konkrete Ergebnisse zu erzielen. Übernehmen Sie sich nicht und starten am besten mit kleinen, aber spürbaren Veränderungen. Anhand der Vision und weiterer Zielformulierungen bauen Sie so Schritt für Schritt digitale Neuerungen auf.

Einfrieren

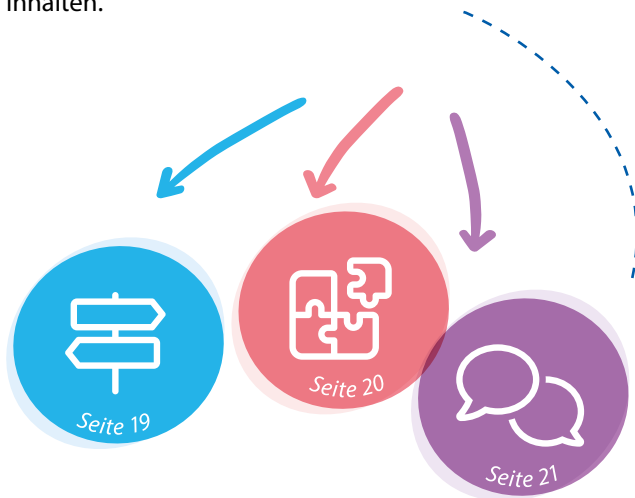
7. Veränderung weiter antreiben

Arbeiten Sie sich schrittweise an größere und komplexere Aufgaben heran, immer mit der Vision im Blick. In dieser Phase fangen Sie auch mit der technischen Umsetzung und Implementierung digitaler Lösungen an. Teilen Sie Best Practices und Erfolgsgeschichten, um die Veränderungen zu konsolidieren und zu fördern. Dafür ist es bspw. ratsam zuerst Pilotgruppen zu bilden, also kleinere Abteilungen oder Teams, die die technische Neuerung zuerst testen und dann eine Blaupause für das organisationsweite Ausrollen bieten. So sammeln Sie schon Erfahrungen und handeln ressourcensparender.



8. Veränderungen in Unternehmenskultur verankern

Die erreichten Ergebnisse sollte man wiederum auch gemeinsam "feiern", aber auch symbolisch die alten Prozesse, Daten und Programme verabschieden. Wie wäre es mit einer Art "Beisetzung" der abgelösten alten Prozesse, Software oder/und Hardware im Kreise einer internen Betriebsveranstaltung? Dadurch schätzen Sie die Leistungen der Vergangenheit wert. Seien Sie kreativ und wagen Sie ruhig etwas, solange es auf die Vision und die formulierten Ziele einzahlt. So verankern Sie Ihre Projekterfolge im Bewusstsein und in der täglichen Arbeit Ihrer Organisation. Sie werden im Zuge dieser Phase auch die in den Pilotgruppen erprobten digitalen Lösungen auf die ganze Organisation ausrollen und zum Arbeitsstandard erklären. Starten Sie Initiativen, um die neuen Ansätze in der Unternehmenskultur zu verankern. Dies könnte Schulungen, Workshops oder Veränderungen in den Unternehmensrichtlinien beinhalten.



Wo soll ich anfangen?

Eine Grundregel bei Digitalisierungsvorhaben ist, dass sie einen wirklichen Nutzen für Ihre Arbeit generieren muss. Digitalisierung um ihrer selbst willen ist nicht zielführend und kann Ihrer Organisation sogar schaden.

Doch wie erkennen Sie das größte Nutzen- und Erfolgs-Potential bei sich in der Organisation? Die Antwort ist **BUAK!**

B

„**B**“ steht für **Bereitschaft**, den Schlüssel für jede Entwicklung. Ohne Bereitschaft stößt man auf Widerstand, der Zeit und Nerven kostet.

U

„**U**“ steht für **Unzufriedenheit**. Identifizieren Sie Bereiche mit großer Unzufriedenheit, um Veränderungsbereitschaft zu fördern.

A

„**A**“ steht für **Attraktivität** der Vision, die einen Soll-Zustand darstellt. Die Lücke zwischen Soll und Ist dient als Motivation und Orientierungshilfe.

K

„**K**“ steht für die **Konkretheit** der nächsten Schritte. Definieren Sie Ziele und konkrete Schritte, um die Bereitschaft zu erhöhen.

Nutzen Sie BUAK in Kombination mit den vorgestellten Werkzeugen, um schnell und konkret einen Anfang in die Digitalisierung zu finden. Ein guter Startpunkt könnte eine Arbeit in kleinen Gruppen mit den Mitarbeitenden sein. Dabei könnten die Mitarbeitenden selbst die größten Unzufriedenheiten identifizieren, einen sehr attraktiven visionären Idealprozess formulieren und über die nächsten konkreten Schritte nachdenken.

... jetzt erst recht!



Mithilfe der vorgestellten Modelle und Instrumente können Sie nun eine konkrete Projektplanung aufstellen. Planen Sie einzelne Schritte grob durch und lassen Sie sich genügend Raum und Flexibilität für Anpassungen, die sich durch interne und externe Bewegungen ergeben können. Mit der formulierten Vision fest im Blick haben Sie allerlei Stellschrauben und potentielle Handlungsfelder, denen Sie mit bspw. gezielter Kommunikation, Veranstaltungen, Zielformulierungen und Workshops begegnen können.

Mit jedem Schritt, den Sie in Richtung Ihrer digitalen Vision machen, tragen Sie dazu bei, eine bessere und effizientere Arbeitswelt zu gestalten. Die Arbeitshilfe ist dabei ein allgemeingültiger Leitfaden, der Sie durch den immerwährenden Prozess der Digitalisierung führt und Sie dabei unterstützt, Ihre Ziele zu erreichen. Dabei ist es egal, ob Sie sich mit der Implementierung von Künstlicher Intelligenz, der Digitalisierung des Urlaubsantrags oder Ihrer Beratungsdienstleistungen beschäftigen.

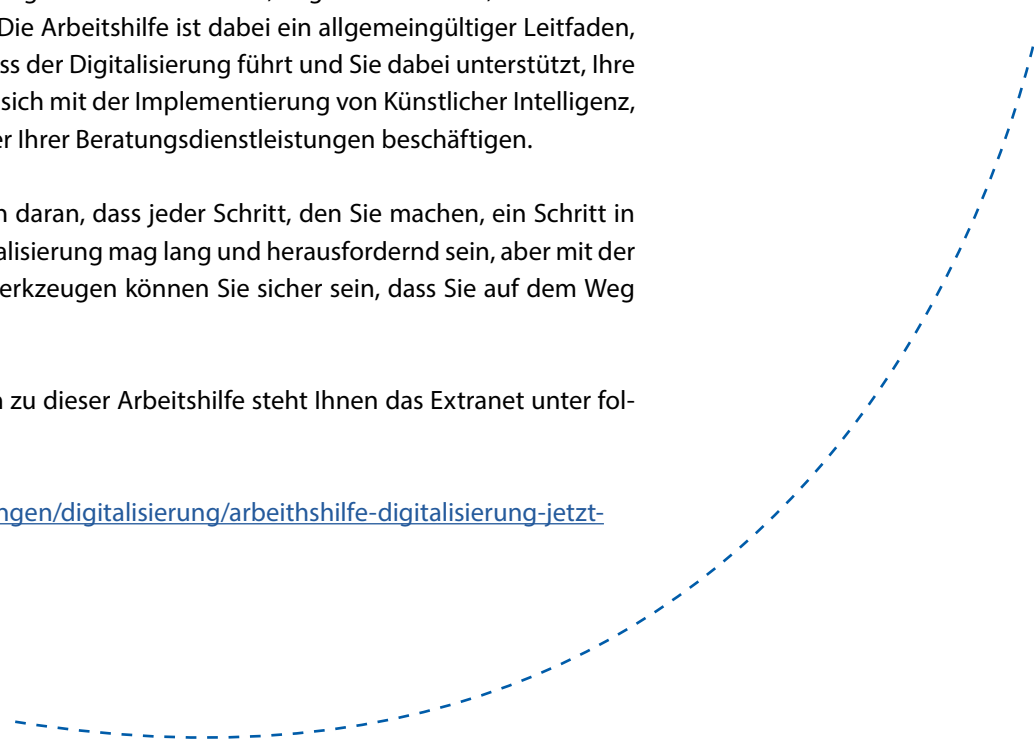
Bleiben Sie motiviert und erinnern Sie sich daran, dass jeder Schritt, den Sie machen, ein Schritt in Richtung Fortschritt ist. Die Reise der Digitalisierung mag lang und herausfordernd sein, aber mit der richtigen Einstellung und den richtigen Werkzeugen können Sie sicher sein, dass Sie auf dem Weg zum Erfolg sind.

Für weitere Fragen, Infos und Anregungen zu dieser Arbeitshilfe steht Ihnen das Extranet unter folgendem Link zur Verfügung:

<https://extranet.paritaet-nrw.org/leistungen/digitalisierung/arbeitshilfe-digitalisierung-jetzt-erst-recht>

Ihr Ansprechpartner:

Maximilian Weiß
Fachreferent Digitalisierung
Der Paritätische NRW
digitalisierung@paritaet-nrw.org



Anhang: Literatur und Quellen

- Afacan Findikli, M. M. (2015). Exploring the Consequences of Work Engagement: Relations Among OCB-I, LMX and Team Work Performance. *Ege Academic Review*, 15(2), 229-238.
- Aladwani, A. (2001). Change management strategies for successful ERP implementation. *Business Process Management Journal*, 7(3), 266-275.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127-142.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, 681-703.
- Arntz, M. et al. (2018). *Digitalisierung und die Zukunft der Arbeit*. Mannheim: ZEW
- Becher, B., & Haststedt, I. (2019). *Innovative Unternehmen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft*. Wiesbaden: Springer.
- Becka, D., Evans, M., & Hilbert, J. (2017). *Digitalisierung in der sozialen Dienstleistungsarbeit. Stand, Perspektiven, Herausforderungen, Gestaltungsansätze*. Düsseldorf: FGW – Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung e.V.
- Burchardt, A., & Uszkoreit, H. (2018). *IT für soziale Inklusion. Digitalisierung – Künstliche Intelligenz – Zukunft für alle*. (A. Burchardt, & H. Uszkoreit, Hrsg.) Berlin: De Gruyter.
- Campbell, J. W. (2015). Identification and Performance Management: An Assessment of Change-Oriented Behavior in Public Organizations. *Public Personnel Management*, 44(1), 46-69.
- Choi, J. N. (2007). Change-oriented organizational citizenship behavior: effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 467-484.
- Coch, L., & French, J. R. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512-532.
- Cohen, J. (1992). A power primer. 122(1), 155-159.
- Dufft, N., Kreutter, P., Peters, S., & Olfe, F. (2017). *Digitalisierung in Non-Profitorganisationen. Strategie, Kultur und Kompetenzen im digitalen Wandel*. Berlin: betterplace lab.
- Edinger-Schons, L. M., Reppmann, M., Becker, M., & Röhl, P. (2020). *Digital-Report 2020*. (H. d. gGmbH, Hrsg.) München.
- Eisenreich, T. (2009). Stakeholder-Relationship-Management. 12, 1-3.
- Elmer, A., & Matusiewicz, D. (2019). *Die digitale Transformation der Pflege. Wandel, Innovation, Smart Services*. Berlin: MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.
- Gebert, D. (1987). *Führung und Innovation*. 39(10), 951-952.
- Gebert, D. (2002). *Führung und Innovation*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Gebert, D. (2004). *Innovation durch Teamarbeit. Eine kritische Bestandsaufnahme*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Gottschall, D. (1978). *Die Betroffenen zu Beteiligten machen*. *Manager Magazin*, 10.
- Hacker, W. (1998). *Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten*. Bern: Huber.
- Hammermann, A., & Stettes, O. (2016). *Qualifikationsbedarf und Qualifizierung: Anforderungen im Zeichen der Digitalisierung*. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft (IW).
- Haude, O., & Toschläger, M. (2017). *Digitalisierung allein löst keine Organisationsprobleme. Warum Einführungsprojekte von Campus-Management-Systemen mehr als nur IT-Projekte sind*. *Journal für Wissenschaft und Bildung*, 26(1), 59-69.
- Hausschildt, J. (2001). Promotoren - Erfolgsfaktoren für das Management von Innovationen. 6,332-337.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. Oxford: World.
- Hielscher, V., Nock, L., Kirchen-Peters, S., & Blass, K. (2013). *Zwischen Kosten, Zeit und Anspruch. Das alltägliche Dilemma sozialer Dienstleistungsarbeit*. Wiesbaden: SpringerVS.
- Hoell, R., Daub, M., & Wiesinger, A. (2018). *The Skilling Challenge. How to equip employees for the era of automation and digitization – and how models and mindsets of social entrepreneurs can guide us*. Berlin: Ashoka gGmbH; McKinsey & Company.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). *Readiness for Organizational Change. The Systematic Development of a Scale*. *THE JOURNAL OF APPLIED BEHAVIORAL SCIENCE*, 43(2), 232-255.
- Kotter, J. P. (2007). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. *Harvard Business Review*, 85(1), 96-103.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. (2002). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1989). *Choosing strategies for change*. In J. P. Kotter, & L. A. Schlesinger, *Readings in strategic management* (S. 294-306). London: Palgrave.
- Kraatz, M. S., & Zajac, E. J. (2001). *How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: Theory and evidence*. *Organization Science*, 12(5), 632-657.
- Krause, B. (2014). *Kognitiv-emotionale Prozesse als Auslöser von Innovationen - Empirische Überprüfung der Lazarus-Theorie im Innovationskontext*. 3(2), 63-78.

- Kreidenweis, H. (2016). *Positionspapier. Digitalisierung der Sozialwirtschaft*. Berlin: FINSOZ e.V.
- Kreutzer, R. (2018). *Instrumente für das Change-Management*. In R. Kreutzer, *Toolbox für Marketing und Management* (S. 247-267). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science, social equilibria and social change*. *Human Relations*, 1(1), 5-41.
- Ley, T., & Seelmeyer, U. (2018). *Der Wert der sozialen Arbeit und Digitalisierung*. 42(4), 23-25.
- Meumann, E. (1908). *Intelligenz und Wille*. Leipzig: Quelle & Meyer.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). *Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change*. *Academy of Management Journal*, 42, 403-419.
- Neves, P. (2009). *Readiness for Change: Contributions for Employee's Level of Individual Change and Turnover Intentions*. *Journal of Change Management*, 9(2), 215-231.
- Neves, P. (2011). *Building commitment to change: The role of perceived supervisor support*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 437-450.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). *Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies*. 47, 461-524.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior*. Lexington, MA: Lexington.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pennings, J. M. (1997). *Innovation and change*. In A. Sorge, & M. Warner, *The handbook of organizational behavior* (S. 524-541). London: Thomson Business Publishing Company.
- Rösler, U., Schmidt, K., Merda, M., & Melzer, M. (2018). *Digitalisierung in der Pflege. Wie intelligente Technologien die Arbeit professionell Pflegenden verändern*. Berlin: Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Schein, E. H. (1990). *Organizational Culture*. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schein, E. H. (1999a). *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. Reading: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1999b). *Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning*. 1, 1(1), 59-74. *Reflections: The SoL Journal*, 1(1), 59-74.
- Schiffhauer, B. (2019). *Entwicklung und Durchführung eines sozialen Digitalisierungsprozess für die Hilfs- und Wohlfahrtsorganisation ASB NRW e.V. Köln: Arbeiter-Samariter-Bund NRW e.V.*
- Schöttler, R. (2017). *Die Innovationsparadoxie der Sozialwirtschaft*. Göttingen: V&R unipress GmbH.
- Seelmeyer, U. (2019). *Soziale Arbeit und ihre Doppelrolle in der digitalen Transformation*. 44(3), 58-64.
- Self, D. R., Armenakis, A. A., & Schraeder, M. (2007). *Organizational change content, process and context. A simultaneous analysis of employee reactions*. *Journal of Change Management*, 7(2), S. 211-229.
- Stiehler, A., Dufft, N., & Kreutter, P. (2019). *Lernen. Verstehen. Vernetzen*. Berlin/Düsseldorf: WHU - Otto Beisheim School of Management.
- Ulrich, E. (2011). *Arbeitspsychologie*. Zürich: vdf Hochschulverlag/Stuttgart: Schäffer Poesche.
- Ulrich, E. (2013). *Arbeitssysteme als soziotechnische Systeme*. *Journal Psychologie des Alltags-handelns*, 6(1), 4-12.
- Ulrich, P. (2001). *Integrative Wirtschaftsethik : Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*. Bern: Haupt.
- Vigoda-Gadot, E., & Beer, I. (2011). *Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior in Public Administration: The Power of Leadership and the Cost of Organizational Politics*. *Journal of Public Administration Research*, 22, 573-596.
- Vollmann, T. (1996). *The Transformation Imperative*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). *Predictors and Outcomes of Openness to Changes in Reorganizing Workplace*. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142.
- Wolf, T., & Strohschen, J. (2018). *Digitalisierung: Definition und Reife*. *Informatik Spektrum*, 41, 56-64.
- Zuse, K. (1980). *Some remarks on the history of computing in Germany*. In N. Metropolis, J. Howlett, & G.-C. Rota, *A history of computing in the twentieth century* (S. 611-627). New York/London: Academic Press.

Impressum und Bildquellen

Herausgeber

Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband

Landesverband Nordrhein-Westfalen

Loher Straße 7 | 42283 Wuppertal

Telefon: 0202 28 22 0

digitalisierung@paritaet-nrw.org

www.paritaet-nrw.org

Redaktion

Maximilian Weiß

Gestaltung

Maximilian Weiß | Der Paritätische NRW

Britta Knetsch

ChatGPT wurde für Lektorat und Prüfung von Redundanz und Logik sowie für Ideengenerierung bei der Erstellung der Arbeitshilfe benutzt.

Druck

medienzentrum süd Köln

medienzentrum-sued.de

August 2023

Bildquellen

www.istockphoto.com

Titel | Tetiana Musiyaka

stock.adobe.com

Seite 4 | Rudzhan

Seite 8 | Nikolai Titiv, Rudzhan

Seite 9 | Rudzhan, Maryan Kushnir

Seite 10 | thailerderden10, Rudzhan, Nuthawut

Seite 11 | Rudzhan

Seite 12 | Rudzhan

Seite 13 | Nuthawut

Seite 14 | Rudzhan, Nuthawut

Seite 16 | Rudzhan

Seite 17 | nazarkru

Seite 18 | Nuthawut

Seite 19 | ST.art, WinWin

Seite 20 | Rudzhan

Seite 21 | Rudzhan

Seite 25 | Blinix Solutions

Seite 26 | Rudzhan

gefördert von:



www.paritaet-nrw.org



Digitalisierung. Jetzt erst recht!

Arbeitshilfe des Paritätischen NRW