

# **Handlungsrahmen für eine humanorientierte digitale Transformation der Arbeitswelt in öffentlich-systemrelevanten Branchen**

Miriam MAIBAUM

*Institut für Supply Chain und Operations Management, FH Kiel  
Sokratesplatz 2, D-24149 Kiel*

**Kurzfassung:** Der Beitrag resultiert aus der Ausarbeitung eines Promotionsvorhabens. Das Forschungsvorhaben thematisiert die digitale Transformation im öffentlich-systemrelevanten Sektor und damit auch die psychischen Aspekte am Arbeitsplatz. Gerade die Corona-Krise hat unübersehbar werden lassen, dass es im öffentlich-systemrelevanten Sektor (wie z.B. öffentliche Verwaltungen) einen massiven Rückstand im Bereich der digitalen Transformation gibt und dieser Sektor einem erhöhten Wandlungsdruck ausgesetzt ist. Eine explizite Forschungslücke ergibt sich aus einem fehlenden elaborierten Forschungsansatz, wie Beschäftigte aus öffentlich-systemrelevanten Bereichen mit den verbundenen Veränderungen der Arbeitswelt durch die digitale Transformation zurechtkommen.

**Schlüsselwörter:** Humanorientierte Arbeit, Digitale Transformation, Veränderung der Arbeitswelt, Öffentlicher Sektor, Psychische Belastung

## **1. Einleitung**

Der vorliegende Beitrag stellt den Abstract zur Bewerbung für die GfA-Doktorandenwerkstatt (Linie1) dar. Er resultiert aus dem Arbeitsstand (Herbst 2021) der Ausarbeitung eines Promotionsvorhabens und ist als Exposé zu verstehen, dessen Inhalt fortlaufend weiterentwickelt wird. Die Schwerpunkte liegen auf der Problemstellung, der Zielsetzung und der Fragestellung. Außerdem wird kurz das geplante methodische Vorgehen erläutert.

## **2. Problemstellung**

Die exponentielle Entwicklung des technologischen Fortschritts und der Digitalisierung hat weitreichende Veränderungen in allen Lebensbereichen einer globalisierten Welt zur Folge. Wie diese Entwicklung von einzelnen Individuen und Gesellschaften bewertet und wahrgenommen wird, wirft neben den technologischen und ökonomischen Herausforderungen zusätzliche gesellschaftliche und (organisations-)kulturelle Fragen auf (Fürst 2019).

Die Digitalisierung als Begriffsdefinition beschreibt die Umwandlung von analogen Informationen und Daten in eine elektronische Form. Bei dem Begriff der „digitalen Transformation“ geht es um tiefgreifendere und erheblichere Veränderungen als nur Prozesse und Inhalte digital umzuwandeln. Sie hat signifikanten Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitswelt (Streicher 2020). Die Vorstellung von Arbeit hat sich in den

letzten Jahrzehnten durch die digitale Transformation erheblich verändert. Die ehemals dominante Form der Arbeit, die körperliche Arbeit, hat ihren Platz für die „Wissen- bzw. Kopfarbeit“ verlassen müssen (Wörwag & Cloots 2020).

Das Thema der Dissertation umfasst den Bereich der digitalen Transformation, mit dem Schwerpunkt der dadurch entstehenden psychischen Konsequenzen und der humanen Gestaltung der Arbeitsplätze. Es gibt zahlreiche Studien zur Veränderung der Arbeitskräftenachfrage durch digitale Technologien (siehe Tabelle 1). An Forschungen, die die Beschäftigten und ihre individuelle Wahrnehmung in den Vordergrund stellen, mangelt es jedoch (Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 2018).

**Tabelle 1:** Auswahl von Studien zur Veränderung der Arbeitskräftenachfrage durch die Digitalisierung.

Autor, Herausgeber oder Institution	Jahr	Titel
Eberhard, Birgit	2017	Smart work: The transformation of the labour market due to the fourth industrial revolution (I4.0)
Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)	2019	IAB-Forschungsbericht: BMAS-Prognose „Digitalisierte Arbeitswelt“
Lenz, Fulko	2018	Digitalisierung und Beschäftigung
Nicola, Düll	2016	Arbeitsmarkt 2030 - Digitalisierung der Arbeitswelt: Fachexpertisen zur Prognose 2016
PwC AG	2016	Der Einfluss der Digitalisierung auf die Arbeitskräftesituation in Deutschland
Reljic, Jelena; Evangelista, Rinaldo; Pianta, Mario	2019	Digital technologies, employment and skills
Walwei, Ulrich	2016	Digitalization and structural labour market problems
Warning, Anja; Weber, Enzo	2018	Digitalisation, hiring and personnel policy: Evidence from a representative business survey

Während der aktuellen Corona-Pandemie wird deutlich, dass noch große Herausforderungen bzgl. der digitalen Transformation in Deutschland zu bewältigen sind. Hier zeichnet sich, aus Sicht der Autorin, eine klare Diskrepanz zwischen systemrelevanten und nicht-systemrelevanten Branchen ab. Laut BMAS sind die Bereiche Energie, Wasser & Entsorgung, Ernährung & Hygiene, Informationstechnik & Telekommunikation, Gesundheit, Finanz- & Wirtschaftswesen, Transport & Verkehr, Medien, Staatliche Verwaltung (Bund, Land, Kommune) sowie Schulen, Kinder- & Jugendhilfe sowie Behindertenhilfe systemrelevant (BMAS 2020). Zwar hat die Pandemie den Digitalisierungsstand in den systemrelevanten Bereichen in den Fokus gerückt (Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung 2020), aus subjektiver Sicht stehen diese jedoch erst am Anfang ihres Potentials in der digitalen Transformation.

Nicht-systemrelevante Unternehmen und ihre Beschäftigten (z. B. aus den Branchen verarbeitendes Gewerbe, Handel und Dienstleistungen) scheinen auf die Herausforderungen der Digitalisierung relativ gut vorbereitet zu sein. Wie in der Privatwirtschaft auch, erleben die Angestellten des öffentlichen Dienstes erhebliche Umorganisationen und Umstrukturierungen in ihrem direkten Arbeitsumfeld. Laut der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) ist die Arbeitsintensität im öffentlichen Dienst hoch, und im Vergleich zum privatwirtschaftlichen Bereich fühlen sich die Beschäftigten im öffentlichen Sektor besonders stark belastet (BAuA 2020). Daher wird der Fokus der angestrebten Dissertation im Bereich der systemrelevanten

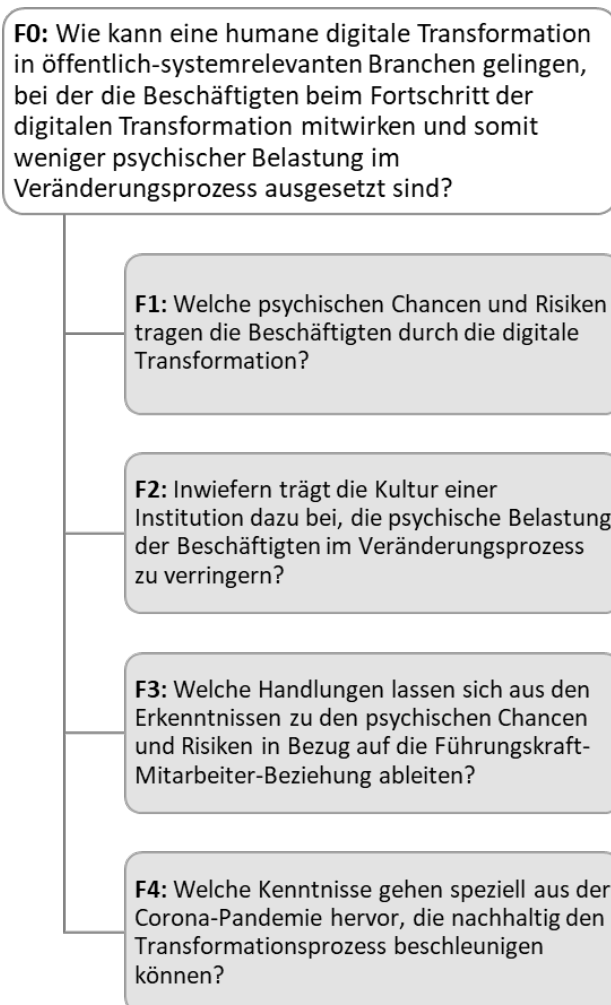
Bereiche, im Speziellen beim öffentlichen Sektor liegen.

### **3. Zielsetzung und Fragestellung**

Ziel ist es zu untersuchen, welche Auswirkungen die digitale Transformation und die dadurch entstehen Veränderungen auf die Beschäftigten in öffentlich-systemrelevanten Branchen in Deutschland haben und wie die digitale Transformation menschlich (human) gestaltet werden kann. Auf diesem Weg soll das Individuum stärker in die Debatte der digitalen Transformation gerückt und die psychischen Chancen und Risiken berücksichtigt werden. Auf Basis dieser Auswirkungen soll dargestellt werden, wie die digitale Transformation human gestaltet werden kann, mit dem Ziel gute Ergebnisse der Arbeitszufriedenheit der Angestellten zu schaffen, sodass sie ihre gesellschaftlichen Aufgaben zuverlässig erfüllen können.

Ein weiteres Ziel der Arbeit ist es herauszufinden, welche Ansätze eines neuen Führungsverständnisses zu einer positiven Entwicklung beitragen können. Dadurch soll ein besseres Verständnis über die benötigten Elemente der Organisationskultur erlangt werden. Untersucht werden soll ebenfalls, inwiefern gerade die in der Corona-Krise gemachten Erfahrungen Auswirkungen auf die zukünftigen Wertevorstellungen in einer Institution haben und wie dadurch die psychische Belastung der Beschäftigten verringert werden kann. Die durch den erhöhten Wandlungsdruck während der Pandemie entstandenen Veränderungen sollen erfasst und auf eine nachhaltige Etablierung hin bewertet werden. Aus den Ergebnissen soll ein Handlungsrahmen entstehen, der zur Wissensvermittlung über die humane Gestaltung der digitalen Transformation Anwendung finden kann.

Um die Problem- und Zielstellung zu strukturieren, werden die Inhalte in eine Hauptforschungsfrage (F0) und vier Teilforschungsfragen (Fx) gegliedert (Abbildung 1). Alle Forschungsfragen beziehen sich stets auf öffentlich-systemrelevante Branchen.



**Abbildung 1:** Forschungsfragen zum Promotionsvorhaben.

#### 4. Geplantes methodisches Vorgehen

Um den aktuellen Stand der Forschung zu erfassen, wird in einem ersten Projekt der angestrebten Forschungsarbeit eine systematische Literaturrecherche durchgeführt und themen- und fachspezifische Studien analysiert. Zur Ermittlung aussagekräftiger Inhalte werden substanzielle Stichwörter festgelegt und relevante Datenbanken durchsucht.

Für das zweite und dritte Projekt wird die Methode der Mixed-Methods-Forschung herangezogen. Unter „Mixed Methods“ wird die Kombination qualitativer und quantitativer Forschungsmethoden im Rahmen des gleichen Forschungsprojekts verstanden (Kelle 2014). Durch Verknüpfung von Methoden kann der Forschungsstand gezielt aus unterschiedlichen Perspektiven empirisch erfasst werden (Burzan 2016). Dadurch ist die Möglichkeit gegeben, sowohl qualitative als auch quantitative Daten zu sammeln (Kuckartz 2014). Im Speziellen soll im zweiten Projekt eine einmalige Online-Fragenbogenstudie mit einer möglichst hohen Anzahl an Beschäftigten aus öffentlich-systemrelevanten Branchen in Deutschland durchgeführt werden. Das Ziel der Studie ist es, die Ergebnisse aus dem ersten Projekt quantitativ zu validieren, und insbesondere die aktuelle Wahrnehmung und Bedürfnisse der Beschäftigten zu analysieren.

Das dritte Projekt umfasst eine explorative Praxisanalyse. Es sollen qualitative, empirische Interviews mit semistrukturierten Fragebögen durchgeführt werden. Angestrebt ist, eine ausreichende Anzahl Experteninterviews mit Fach- und Führungskräften aus unterschiedlichen Branchen der systemrelevanten Bereiche zu führen. Mit Hilfe der Vorgehensweise der qualitativen Forschung wird ein tieferer Informationsgehalt der Ergebnisse abgebildet, sodass individuelle Eindrücke und Meinungen erfasst werden können (Berger-Grabner 2016).

Das vierte und letzte Projekt beinhaltet die Entwicklung eines Handlungsrahmens, der aus den Ergebnissen der vorangegangenen Projekten abgeleitet wird. Der Handlungsrahmen soll sowohl die Perspektive der Beschäftigten und der Führungskräfte in öffentlich-systemrelevanten Institutionen beinhalten, als auch darstellen wie die Beziehung zueinander aufgebaut werden sollte, um die digitale Transformation für beide Parteien zufriedenstellend zu gestalten. Dafür werden die im zweiten und dritten Projekt erfassten Auswirkungen der digitalen Transformation herangezogen und gruppiert. Aus diesen Clustern werden Empfehlungen konzipiert, die für die späteren Verwendungen in der Praxis aufgearbeitet werden.

## 5. Literatur

- BAuA (2020) Öffentlicher Dienst: hohe Arbeitsintensität, starke Belastung. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).
- Berger-Grabner D (2016) Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften: Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele. Springer Gabler, Wiesbaden.
- BMAS (2020) Online URL: <https://www.bmas.de/DE/Schwerpunkte/Informationen-Corona/Kurzarbeit/liste-systemrelevante-bereiche.html> (abgerufen am 6. Dezember 2020).
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2018) Digitalisierung am Arbeitsplatz: Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung, Berlin.
- Burzan N (2016) Methodenplurale Forschung: Chancen und Probleme von Mixed Methods. Beltz Juventa, Weinheim, Basel.
- Fürst R (Hrsg.) (2019) Gestaltung und Management der digitalen Transformation: Ökonomische, kulturelle, gesellschaftliche und technologische Perspektiven. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH; Springer, Wiesbaden.
- Kelle U (2014) Mixed Methods. In: Baur N, Blasius J (Hrsg.) Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung: Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden, S 153–166.
- Kuckartz U (2014) Mixed Methods: Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren. Springer VS, Wiesbaden.
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2020) Corona-Krise gemeinsam bewältigen, Resilienz und Wachstum stärken.: Jahresgutachten 2020/2021, Wiesbaden.
- Streicher HW (2020) Digitale Transformation in der öffentlichen Verwaltung: Praxishandbuch für Projektleiter und Führungskräfte.
- Wörwag S, Cloots A (Hrsg.) (2020) Human Digital Work – Eine Utopie?: Erkenntnisse aus Forschung und Praxis zur digitalen Transformation der Arbeit.



Gesellschaft für  
Arbeitswissenschaft e.V.

## Technologie und Bildung in hybriden Arbeitswelten

68. Kongress der  
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und  
Fabrikautomatisierung IFF, Magdeburg

02. – 04. März 2022

---

## GfA-Press

---

**Bericht zum 68. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 02. – 04. März 2022**

**Otto-von Guericke-Universität Magdeburg;  
Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung IFF, Magdeburg**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.  
Sankt Augustin: GfA-Press, 2022  
ISBN 978-3-936804-31-7

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Sankt Augustin**

**Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast**

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

### **Geschäftsstelle der GfA**

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003

Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

[info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de](mailto:info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de) · [www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de](http://www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de)

### **Screen design und Umsetzung**

© 2022 fröse multimedia, Frank Fröse

[office@internetkundenservice.de](mailto:office@internetkundenservice.de) · [www.internetkundenservice.de](http://www.internetkundenservice.de)