

Facetten der Digitalisierung in der Arbeitsorganisation und Qualifizierung – Chancen, Herausforderungen, Widersprüche

Überlegungen im Anschluss an aktuelle Studien zur Digitalisierung im Auftrag des AMS Österreich

1 Einleitung

Das sozialwissenschaftliche Forschungs- und Beratungsinstitut abif¹ beschäftigt sich 2020 im Auftrag der Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation des AMS Österreich in einer zweiteiligen Studienreihe mit a) digitalen Weiterbildungswerkzeugen² sowie b) digitalen Arbeitswerkzeugen.³ Im Fokus standen dabei die Chancen von Digitalisierungsstrategien, aber auch die Herausforderungen, die sich sämtlichen Beteiligten stellen. Das AMS kann insbesondere durch gezielte und inklusiv gestaltete Schulungen digitaler Kompetenzen dazu beitragen, die Nutzung des Arbeitskräftepotenzials in einer digitalisierten Arbeitswelt zu gewährleisten.

Die hohen punktuellen Investitionen an Zeit- und finanziellen Ressourcen, welche bei der Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie befürchtet werden, sind das wesentliche Motiv, aufgrund dessen Unternehmen von einer verstärkten Technisierung und Digitalisierung der Arbeitsprozesse absehen. Tatsächlich betonen ExpertInnen, dass ein striktes Übersetzen von Offline- in Online-tätigkeiten zu kurz gegriffen wäre, wohingegen eine tatsächliche Digitalisierung nicht nur eine Anpassung der Arbeitsmittel, sondern auch eine solche der Arbeitsprozesse, der Arbeitsteilung, der Organisation zwischenmenschlicher Interaktionen sowie, unter Umständen, der internen Hierarchien inkludiert. MitarbeiterInnen- und Führungskräftebildungen sind insbesondere zu Beginn des Prozesses ebenso erforderlich wie regelmäßige Akzeptanzerhebungen und Evaluierungen.

2 Digitalisierung ist keine Bedrohung

Die Nutzung der digitalen Möglichkeiten, ohne dabei die Schwächen von Offline-Büros auf die Online-Zusammenarbeit zu über-

tragen, führt jedoch – wie auch in Abbildung 1 illustriert – zu einer konstruktiveren Unternehmenskultur, in welcher mehr Raum und Zeit für fokussiertes Arbeiten, Kreativität und Innovation bleibt.

Abbildung 1: Fünf Schritte der digitalen Transformation eines Unternehmens



Quelle: Glaveski 2020, eigene Darstellung

Gerade dann, wenn der Umgang mit digitalen Medien noch neu und überwältigend ist, ist es deswegen wichtig, sich daran zu erinnern, dass Digitalisierungsprozesse nicht zum Zwang werden, sondern den NutzerInnen dienlich sein sollen: »Ich finde den Faktor ›Mensch‹ sehr wichtig und weniger den Faktor Technologie. (...) Und da kann die Digitalisierung nur helfen, weil sie Dinge einfacher machen soll und die Dinge nicht komplizierter macht, auch wenn das häufig natürlich die erste Sorge ist (...), aber wenn es gut digitalisiert ist, wird es eigentlich einfacher.« (Jonas Kieslbach, Sycor GmbH⁴)

3 Digitalisierung ist kein Selbstzweck

Das A & O erfolgreicher Digitalisierungsstrategien ist dabei, Digitalisierung nicht um ihrer selbst willen anzustreben, sondern weil ein tatsächlicher Mehrwert für das Unternehmen erwartet

¹ www.abif.at.

² Vgl. Egger-Subotitsch, Andrea/Liebeswar, Claudia (2020): Digitale Weiterbildungswerkzeuge. AMS Österreich. Wien. Internet: www.ams-forschungsnetzwerk.at/deutsch/publikationen/BibShow.asp?id=13189.

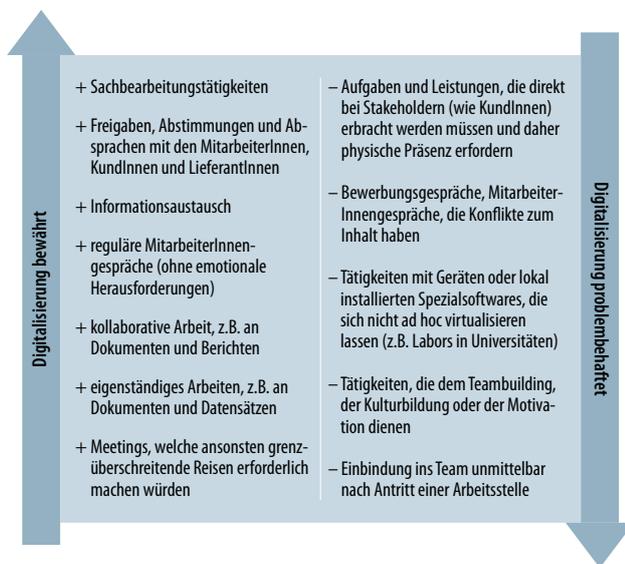
³ Vgl. Egger-Subotitsch, Andrea/Liebeswar, Claudia (2020): Digitale Arbeitswerkzeuge in Büro und Home-Office und erforderliche Kompetenzen. AMS Österreich, Wien. Internet: www.ams-forschungsnetzwerk.at/deutsch/publikationen/BibShow.asp?id=13188. Die Studienreihe wird 2021 fortgeführt.

⁴ www.sycor-group.com.

wird. Es bietet sich daher an, gemeinsam mit den MitarbeiterInnen zu eruieren, welche Bereiche gut digitalisiert werden können, in welchen Bereichen dies mit Problemen verbunden wäre und wo sich am Outcome der Arbeitstätigkeiten nichts ändern würde.

Die eingangs erwähnte Studienreihe zu digitalen Arbeits- und Weiterbildungswerkzeugen macht deutlich, dass es mehrere Arbeitsbereiche gibt, bezüglich derer bereits evident ist, dass diese erfolgreich digitalisiert werden können, aber auch solche, hinsichtlich derer Probleme zu erwarten sind bzw. eine Digitalisierung maximal im Bereich der Arbeitsvorbereitung sinnvoll ist (siehe hierzu auch Abbildung 2).

Abbildung 2: Arbeitsbereiche, in welchen eine Digitalisierung (nicht) problembehaftet ist



Quelle: ExpertInnen-Interviews sowie ausgewählte Literatur (z.B. Gerdenitsch / Korunka 2018, Seite 37)

Die größten Defizite der digitalen Medien sehen ExpertInnen überall dort, wo nonverbale (Körpersprache, Gestik, Mimik, Augenkontakt) und paraverbale Kommunikation (Stimmeigenschaften, Sprechverhalten) zentral sind. Das inkludiert etwa Bewerbungsgespräche, Teambuilding-Maßnahmen, (negatives) Feedback, MitarbeiterInnen-Orientierungsgespräche und sämtliche Konversationen, die Konflikte zum Inhalt haben. Obwohl beispielsweise der selbständige Trainer Max Nemeth⁵ berichtet, dass es bereits innovative Versuche gibt, die Auseinandersetzung im virtuellen Raum angreifbarer zu machen (z.B. 3D-Avatare, die in einer, einem Meetingraum nachempfundenen virtuellen Umgebung bewegt werden und deren Ausdrucksverhalten beeinflusst werden kann), sind sich die im Zuge der Studien befragten InterviewpartnerInnen einig, dass diese Ansätze ebenso wie Videotelefonie-Lösungen und andere digitale Anwendungen der Face-to-Face-Auseinandersetzung unterlegen sind, sobald der emotional-zwischenmenschliche Austausch im Fokus steht.

5 www.herr-max.at.

4 Digitalisierung ist ein Teilhaberecht

Die digitale Gestaltung von Prozessen kann ein hohes Inklusionspotenzial haben. So etwa wird es hierdurch leichter, Personen in Teams zu integrieren, welche beispielsweise dezentral leben oder eine Einschränkung ihrer Mobilität erleben. Auch die Zusammenarbeit über Landesgrenzen hinweg wird deutlich weniger umständlich.

Gleichzeitig aber birgt die Omnipräsenz digitaler Arbeitswerkzeuge die Gefahr, dass bestehende Chancenungleichheiten durch die Komponente der digitalen Ungerechtigkeit ergänzt, diese verstärkt und neue soziale Risiken erzeugt werden. So etwa kann das Bedienen mehrerer Geräte gleichzeitig, wie z.B. Handy und Rechner, eine massive Herausforderung für Menschen mit Behinderungen, die mit einer eingeschränkten Motorik einhergehen, bedeuten. Auch die Notwendigkeit stetiger Weiterbildung und Anpassung an digitale Trends könnte bestehende Tendenzen zu Marginalisierung und Diskriminierung von Menschen mit Behinderung potenzieren, insofern die entsprechenden Hürden zu Trainings und Qualifizierungen nicht abgebaut werden.⁶ Das inklusive Potenzial digitaler Arbeitswerkzeuge ist daher nicht zuletzt davon abhängig, dass Weiterbildungen auf dem normativ-ethischen Vorsatz beruhen, Bildungsinhalte, Methoden und Organisationsformen derart zu wählen, dass sie Menschen mit unterschiedlichen Bedarfen und Voraussetzungen ansprechen und einbeziehen.⁷ Dies inkludiert beispielsweise die Nutzung barrierefreier Räumlichkeiten, die Verbreitung von Materialien in leichter Sprache sowie die barrierefreie, d.h. mehrere Sinne ansprechende, Präsentation von Inhalten (beispielsweise mithilfe von Gebärdendolmetsch).

Auch sind Personen mit niedrigem sozioökonomischen Status, die z.B. eher keinen Zugang zu internetfähigen Geräten haben, besonders häufig auf der VerliererInnenseite der Digitalisierung.⁸ Dies hängt beispielsweise damit zusammen, dass digitale Skills auch und insbesondere im Privatleben erworben werden können. Beispielsweise hat die Videotelefonie im Verlauf der Ausgangsbeschränkungen im Frühjahr 2020 nicht nur im Arbeitsleben, sondern auch in der privaten zwischenmenschlichen Kommunikation verstärkt Eingang gefunden. Dies allerdings kann nur dann der Fall sein, wenn Personen mindestens ein internetfähiges Endgerät besitzen und Zugang zu (Flatrate-)Internet mit ausreichender Bandbreite haben. Angebote des AMS haben hierbei das Potenzial, auch jene Menschen zu erreichen, die weder am Arbeitsplatz noch im Privatleben die Möglichkeit haben, sich langsam an die Arbeit mit digitalen Tools zu gewöhnen.

5 Digitalisierung ist kein Selbstläufer

Die Digitalisierung von Arbeitsprozessen birgt das Potenzial zu Effizienzsteigerung und Fehlervermeidung. Wenn Technologien, die zur Lösung von Problemen eingesetzt werden (z.B. zur Zeitersparnis oder zur Ermöglichung der ortsunabhängigen Fortführung der Arbeitstätigkeiten), jedoch neue Probleme erzeugen (z.B.

6 Vgl. Bach, 2018, Seite 247–274.

7 Vgl. Österreichischer Behindertenrat, 2018, Seite 19–29.

8 Vgl. Dörr, 2020, Seite 66–72.

Einschränkungen der Sicherheit, zusätzlicher Zeitstress oder Konflikte aufgrund der neuartigen Kommunikationsform), spricht man vom so genannten »Rückschlageffekt«.⁹ Ein solcher ist umso wahrscheinlicher, je weniger die MitarbeiterInnen auf die veränderte Situation vorbereitet sind.

Selbst wenn nicht sämtliche Digitalisierungsprozesse, die aufgrund der Covid-19-Pandemie eingeleitet wurden, von Bestand sein werden, lassen die Entwicklungen während des Jahres 2020 Schlüsse darauf zu, in welche Richtung Unternehmen zukünftig gehen werden, welche Tools in welchen Arbeitsbereichen gefragt sein werden – und welche Fähigkeiten daher von Arbeitssuchenden und ArbeitnehmerInnen erwartet werden könnten. Obwohl sich die AMS-Maßnahmen inhaltlich an diesen Erkenntnissen orientieren sollten, ist auch darauf zu achten, Kursinhalte nicht (immer) produktspezifisch zu gestalten: Die Dynamik der digitalen Welt und die Schnellebigkeit der vorherrschenden Trends bedingen einen regelmäßigen Weiterbildungsbedarf, weshalb KundInnen auch und vor allem das Handwerkszeug gegeben werden sollte, sich am Laufenden zu halten (z.B. grundlegende Prozesse zu verstehen, die hinter sämtlichen Tools einer Art liegen, sowie auch zu wissen, wo zuverlässige Information recherchiert werden kann).

Insgesamt sollten sich diesbezügliche AMS-Weiterbildungsmaßnahmen insbesondere auf folgende – allgemein gehaltene – Themenbereiche beziehen:

- Anwendungswissen bezüglich verbreiteter Tools;
- produktunabhängiges Anwendungswissen, z.B. Verständnis der hinter den Tools liegenden Funktionen, der zu erwartenden Features und der Grenzen des aktuell Machbaren;
- Troubleshooting-Kompetenzen;
- sicherheits- und datenschutzbezogene Kenntnisse;
- Verhaltensweisen im Rahmen von digitaler Kommunikation;
- digital unterstützte Suchstrategien und Bewerbungskanäle;
- die medienadäquate Gestaltung von (insbesondere Bewerbungs-) Materialien.

6 Digitalisierung ist mehr als nur ein Trend

Dass die Einführung digitaler Anwendungen und Prozesse nach der Covid-19-Krise zurückgenommen wird, ist unwahrscheinlich, da diese zum Teil mit Organisations- und Ablaufprozessen verschränkt sind, der Wunsch besteht, das gewonnene Wissen zu nutzen, und positive Erfahrungen seitens der Arbeitgeber sowie seitens der ArbeitnehmerInnen gemacht wurden, die konservatives Gedankengut und Misstrauen aufweichten. »Das gehört zu einem attraktiven Arbeitgeber heutzutage dazu, seinen Mitarbeitern nicht nur ein schönes Gehalt zu bieten, sondern auch die Möglichkeit, im Home-Office zu arbeiten, flexibel zu arbeiten (...). Plus: in der schnelllebigen Zeit, in der wir sind, ist man überall vernetzt, auch im Privaten. Dann ist die Frage: Warum ist das nicht in der Geschäftswelt auch so?«, fasst Jonas Kieselbach von der Sycor GmbH das derzeitige Momentum zusammen. Doch der Feinschliff der digitalen Transformation ist mit größter Wahrscheinlichkeit noch ausständig, zumal ein partizipativer Digitalisierungsprozess unter

Einbezug sämtlicher StakeholderInnen aufgrund des Zeitdrucks kaum möglich war.¹⁰

7 Literatur

- Bach, H.W. (2018): Die Situation blinder und sehbehinderter Menschen am Arbeitsmarkt, in Beschäftigung und in Fort- und Weiterbildung – auch in internationaler Perspektive. In: Wansing, G./Welti, F./Schäfers, M. (Hg.): Das Recht auf Arbeit für Menschen mit Behinderungen. Nomos Verlagsgesellschaft. Seite 247–274.
- Egger-Subotitsch, Andrea/Liebeswar, Claudia (2020): Digitale Arbeitswerkzeuge in Büro und Home-Office und erforderliche Kompetenzen. AMS Österreich. Wien. Internet: www.ams-forschungsnetzwerk.at/deutsch/publikationen/BibShow.asp?id=13188.
- Egger-Subotitsch, Andrea/Liebeswar, Claudia (2020): Digitale Weiterbildungswerkzeuge. AMS Österreich. Wien. Internet: www.ams-forschungsnetzwerk.at/deutsch/publikationen/BibShow.asp?id=13189.
- Dörr, S. (2020): Praxisleitfaden Corporate Digital Responsibility. Springer Books.
- Gerdenitsch, C./Korunka, C. (2018): Digitale Transformation der Arbeitswelt: Psychologische Erkenntnisse zur Gestaltung von aktuellen und zukünftigen Arbeitswelten. Springer-Verlag.
- Glaveski, S. (2020): The Five Levels of Remote Work — and why you're probably at Level 2. Internet: medium.com/swlh/the-five-levels-of-remote-work-and-why-youre-probably-at-level-2-ccafo5a25b9c.
- Heueis, R. (2014): Aufwand im E-Mail-Management: Ein medienökonomisches Rahmenmodell zum effektiven und effizienten Einsatz digitaler Medien in Organisationen am Beispiel der E-Mail. disserta Verlag.
- Küppers, P./Röckle, H./Dorrhauer, C. (2019): Der Weg zur Digitalstrategie am Beispiel der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft in Ludwigshafen am Rhein. In: Barton, T./Müller, C./Seel, C. (Hg.): Hochschulen in Zeiten der Digitalisierung. Springer Verlag. Seite 155–169.
- Österreichischer Behindertenrat (2018): Bericht zur Umsetzung der UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen in Österreich. Internet: www.behindertenrat.at/wp-content/uploads/2018/07/2018-07-17-ZGB-Deutsch.pdf. 

9 Vgl. Heueis 2014, Seite 86.

10 Vgl. Küppers/Röckle/Dorrhauer 2019, Seite 167–168.

Aktuelle Publikationen der Reihe »AMS report«
Download unter www.ams-forschungsnetzwerk.at im Menüpunkt »E-Library«



AMS report 130
Sabine Etl, Raoul Biltgen, Elli Scambor
Neue Wege in der arbeitsmarktorientierten Beratung und Betreuung von Männern
 Das Projekt »Männer BBE« des AMS Wien und der Männerberatung Wien

ISBN 978-3-85495-642-8



AMS report 131/132
Monira Kerler, Sofia Kirilova, Claudia Liebeswar
Bildungs- und Berufsberatung für den tertiären Aus- und Weiterbildungssektor und Arbeitsmarkt
 Zielgruppen- und Bedarfsanalyse mit besonderem Fokus auf die Weiterentwicklung des Informationsangebotes des AMS

ISBN 978-3-85495-643-6



AMS report 133
Monira Kerler, Karin Steiner
Mismatch am Arbeitsmarkt
 Indikatoren, Handlungsfelder und Matching-Strategien im Wirkungsbereich von Vermittlung und Beratung

ISBN 978-3-85495-645-2



AMS report 134
Regina Haberfellner, René Sturm
HochschulabsolventInnen und Soft Skills aus Arbeitsmarktperspektive

ISBN 978-3-85495-646-0



AMS report 135
Marian Fink, Thomas Horvath, Peter Huber, Ulrike Huemer, Matthias Kirchner, Helmut Mahringer, Philipp Piribauer
Mittelfristige Beschäftigungsprognose für Österreich bis 2023
 Berufliche und sektorale Veränderungen im Überblick

ISBN 978-3-85495-647-9



AMS report 136
Birgit Aigner-Walder, Marika Gruber
Jugendarbeitslosigkeit und Migration im ländlichen Raum
 Analyse am Beispiel des Bundeslandes Kärnten

ISBN 978-3-85495-648-7

www.ams-forschungsnetzwerk.at
 ... ist die Internet-Adresse des AMS Österreich für die Arbeitsmarkt-, Berufs- und Qualifikationsforschung

Anschrift der AutorInnen

abif – analyse. beratung. interdisziplinäre forschung
 Einwanggasse 12/5
 1140 Wien
 Tel.: 01 5224873
 E-Mail: office@abif.at
 Internet: www.abif.at

Alle Publikationen der Reihe AMS info können über das AMS-Forschungsnetzwerk abgerufen werden. Ebenso stehen dort viele weitere Infos und Ressourcen (Literaturdatenbank, verschiedene AMS-Publikationsreihen, wie z.B. AMS report, FokusInfo, Spezialthema Arbeitsmarkt, AMS-Qualifikationsstrukturbericht, AMS-Praxishandbücher) zur Verfügung – www.ams-forschungsnetzwerk.at.

Ausgewählte Themen aus der AMS-Forschung werden in der Reihe AMS report veröffentlicht. Der AMS report kann direkt via Web-Shop im AMS-Forschungsnetzwerk oder bei der Communicatio bestellt werden. AMS report – Einzelbestellungen € 6,- (inkl. MwSt., zuzügl. Versandkosten).

Bestellungen (schriftlich) bitte an: Communicatio – Kommunikations- und PublikationsgmbH, Steinfeldgasse 5, 1190 Wien, E-Mail: verlag@communicatio.cc, Internet: www.communicatio.cc

P. b. b.
 Verlagspostamt 1200, 02Z030691M

Medieninhaber, Herausgeber und Verleger: Arbeitsmarktservice Österreich, Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation/ABI, Sabine Putz, René Sturm, Treustraße 35–43, 1200 Wien
 Jänner 2021 • Grafik: Lanz, 1030 Wien • Druck: Ferdinand Berger & Söhne Ges.m.b.H., 3580 Horn