

Management der digitalen Transformation

Interdisziplinäre theoretische Perspektiven und praktische Ansätze

Bearbeitet von

Herausgegeben von Prof. Dr. Volker Lingnau, Prof. Dr. Gordon Müller-Seitz, und Prof. Dr. Stefan Roth

1. Auflage 2018. Buch. XII, 258 S. Kartoniert

ISBN 978 3 8006 5540 3

Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Erfolgreiche Arbeit in Zeiten der Digitalisierung - Determinanten und Implikationen für das Personalmanagement

Tanja Rabl und Valentin Petzsche

1 Überblick.....	84
2 Determinanten erfolgreicher Arbeit in Zeiten der Digitalisierung.....	84
2.1 Gelegenheit.....	85
2.2 Motivation.....	88
2.3 Fähigkeiten	91
3 Implikationen für das Personalmanagement.....	95
3.1 Schaffung von Gelegenheiten.....	95
3.2 Motivierung	96
3.3 Selektion und Qualifizierung	101
4 Zusammenfassung	103
Literaturverzeichnis	105

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Ausgewählte Lernziele

Nach der Lektüre dieses Kapitels sind Sie in der Lage, ...

- ... die Determinanten erfolgreicher Arbeit und die Auswahl entsprechender Instrumente des Personalmanagements anhand des Ability-Motivation-Opportunity (AMO)-Modells zu erklären und zu begründen,
- ... die für erfolgreiche Arbeit in Zeiten der Digitalisierung nötigen Gelegenheiten zur Leistungserbringung, motivationalen Voraussetzungen und Fähigkeiten der Beschäftigten zu verstehen und zu erörtern,
- ... Handlungsansätze vorzuschlagen, wie Organisationen über die Schaffung von Gelegenheiten, über die Motivierung sowie die Selektion und Qualifizierung von Beschäftigten die Voraussetzungen für erfolgreiche Arbeit in Zeiten der Digitalisierung sicherstellen können.

1 Überblick

Digitalisierung wird als zentraler Treiber der Veränderung des Wettbewerbsumfelds von Organisationen angesehen (IBM 2015). Das geht aus einer branchen- und länderübergreifenden Befragung von über 5000 Topmanagerinnen und -managern durch IBM hervor. 25 Prozent der Unternehmen weisen laut einer Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie einen hohen Digitalisierungsgrad auf, 49 Prozent einen durchschnittlichen. Der Anteil stark digitalisierter Unternehmen soll bis zum Jahr 2022 auf 36 Prozent ansteigen, der Anteil durchschnittlich digitalisierter Unternehmen soll mit 45 Prozent etwa gleichbleiben (Graumann/Bertschek 2017).

Angesichts der zunehmenden Bedeutung der Digitalisierung für Organisationen stellt sich die Frage, was Voraussetzungen dafür sind, dass Beschäftigte in einem digitalisierten Arbeitsumfeld erfolgreiche Arbeit leisten. Ziel dieses Beitrags ist es daher, die Determinanten erfolgreicher Arbeit in Zeiten der Digitalisierung zu untersuchen und Handlungsansätze für eine erfolgsförderliche Gestaltung dieser Determinanten zu identifizieren. Das Ability-Motivation-Opportunity (AMO)-Modell (Blumberg/Pringle 1982) bildet dazu den theoretischen Rahmen (2.). Es hebt die Fähigkeiten der Beschäftigten, ihre Motivation sowie das Vorhandensein von Gelegenheiten zur Leistungserbringung als zentrale Einflussfaktoren der Arbeitsleistung hervor. Entsprechend zeigt der Beitrag auf, welche Gelegenheiten die Basis für erfolgreiches Arbeiten in Zeiten der Digitalisierung bilden können (2.1) und durch welche motivationalen Voraussetzungen (2.2) und Fähigkeiten der Beschäftigten (2.3) dieses begünstigt wird. Aus diesen Determinanten lassen sich Implikationen für das Personalmanagement ableiten. So skizziert dieser Beitrag Ansätze, wie sich Gelegenheiten für erfolgreiche Arbeit in Zeiten der Digitalisierung schaffen lassen (3.1), wie die Motivation der Beschäftigten positiv beeinflusst werden kann (3.2) und wie sichergestellt werden kann, dass Beschäftigte über die nötigen Fähigkeiten verfügen (3.3).

2 Determinanten erfolgreicher Arbeit in Zeiten der Digitalisierung

Erfolgreiche Arbeit in Zeiten der Digitalisierung bedeutet, dass die Handlungen und Ergebnisse der Beschäftigten zur Erreichung jener Ziele beitragen, die sich eine Organisation im Hinblick auf den organisationalen Erfolg durch die Nutzung digitaler Technologien gesetzt hat (Viswesvaran/Ones 2000). Diese Organisationsziele können beispielsweise im Zusammenhang mit Effizienz (z. B. Produktivitätssteigerung, Kostenreduktion) oder Effektivität

(z. B. Wettbewerbsvorteile) stehen (Melville et al. 2004). Digitale Technologien stellen die Gesamtheit aller Verfahrensweisen, Methoden und Instrumente dar, die der Erstellung, Verarbeitung, Übertragung und Nutzung digitaler Güter dienen (Loebbecke 2006). Unter digitalen Gütern versteht man „Produkte oder Dienstleistungen, die in Form von Binärdaten dargestellt, übertragen und verarbeitet werden können“ (Stelzer 2000, S. 836).

Das von Blumberg/Pringle (1982) vorgeschlagene Ability-Motivation-Opportunity (AMO)-Modell stellt einen weithin akzeptierten theoretischen Rahmen für die Erklärung der Determinanten erfolgreicher Arbeit und der Auswahl entsprechender Instrumente des Personalmanagements dar (Boxall/Purcell 2016). Dem Modell zufolge wird die Leistung der Beschäftigten von ihren Fähigkeiten (Englisch: Ability), ihrer Motivation (Englisch: Motivation) und dem Vorhandensein von Gelegenheiten zur Leistungserbringung (Englisch: Opportunity) bestimmt (Appelbaum et al. 2000; Boxall/Purcell 2016). Als Fähigkeiten gelten diejenigen körperlichen und kognitiven Potenziale, die es Individuen ermöglichen, ihre Arbeitsaufgaben erfolgreich zu bewältigen (Blumberg/Pringle 1982). Um erfolgreiches Arbeiten in Zeiten der Digitalisierung gewährleisten zu können, muss eine Organisation somit sicherstellen, dass die Beschäftigten über das notwendige Wissen, die notwendigen Fertigkeiten, Kompetenzen und Begabungen verfügen, um mit digitalen Technologien arbeiten zu können (Boxall/Purcell 2016). Darüber hinaus ist es erforderlich, Beschäftigte so zu motivieren, dass der entsprechende Wille zur Leistungserbringung entsteht und erhalten werden kann (Gerhart 2005). Die motivationale Komponente steht im Zusammenhang mit den psychologischen Eigenschaften, die die Intention der Beschäftigten zur erfolgreichen Bearbeitung einer Aufgabe beeinflussen (Blumberg/Pringle 1982). Sie stellt das Verlangen sowie den Willen von Individuen zur Erbringung von Arbeitsleistung über die Nutzung digitaler Technologien dar (Bos-Nehles et al. 2013). Die dritte Modellkomponente, die Gelegenheit, bezieht sich auf die Charakteristika des Arbeitsumfelds der Beschäftigten und ihrer Arbeitsaufgaben, die von ihnen selbst nicht direkt beeinflussbar sind und ihre Leistungserbringung unterstützen (Blumberg/Pringle 1982). Das Arbeitsumfeld der Beschäftigten ist folglich so zu gestalten, dass die zum Einsatz der Fähigkeiten und die zur Aufrechterhaltung der Motivation erforderlichen Strukturen geschaffen werden (Boxall/Purcell 2016; Gerhart 2005).

2.1 Gelegenheit

Im Hinblick auf die Leistung der Beschäftigten betonen Blumberg/Pringle (1982) in ihrer Arbeit zum AMO-Modell die wichtige Rolle situativer Faktoren, die außerhalb der Kontrolle der Beschäftigten liegen. Sie betrachten

dabei technologische Veränderungen als einen solchen Faktor, der die Gelegenheit für erfolgreiche Arbeit schafft. Inwieweit diese technologischen Veränderungen Eingang in die Organisation finden, spiegelt sich wider im Ausmaß ihres digitalen Kapitals.

Digitales organisationales Kapital stellt durch Informationstechnologien ermöglichte organisationale Prozesse und Wissenssysteme dar (Sambamurthy et al. 2003). Es lassen sich zwei Formen digitalen Kapitals unterscheiden: Digitales Prozesskapital und digitales Wissenskapital.

Digitales Prozesskapital umfasst sowohl intra- wie auch interorganisationale Prozesse, die dazu dienen, organisationale Aktivitäten über die Nutzung von Informationstechnologien zu automatisieren und zu integrieren. Dieses Kapital entsteht zum einen aus der Reichweite digitaler Prozesse. Diese meint das Ausmaß, in dem eine Organisation digitale Prozesse wertschöpfungsübergreifend (z. B. im Supply Chain Management oder im Management von Kunden- und Lieferantenbeziehungen) nutzt und IT-basierte Systeme eines Organisationsbereichs/-standorts mit Systemen anderer Bereiche/Standorte wie auch mit Systemen externer Kooperationspartner verknüpft, um so die Partizipation aller relevanten Stakeholder an den Arbeitsprozessen zu erleichtern. Dies findet man beispielsweise bei Online-Händlern, bei denen der Verkaufsprozess integriert ist mit Bezahlprozessen (z. B. Bankeinzug, Kreditkarte, PayPal), mit Versandprozessen (z. B. DHL, Hermes, GLS) sowie mit den internen Prozessen von Partnern (z. B. Anbieter, die ihre Produkte über den Online-Händler verkaufen). Zum anderen entsteht digitales Prozesskapital auch aus der Reichhaltigkeit digitaler Prozesse. Diese bezieht sich auf die Qualität, Transparenz und Verwertbarkeit der in den Arbeitsprozessen gesammelten Informationen, d. h. das Ausmaß, in dem Stakeholder relevante Informationen rechtzeitig, passend und maßgeschneidert erhalten und diese nutzen können, um Arbeitsprozesse weiter zu gestalten. So können beispielsweise beim Bau eines Fahrzeugs, an dem mehrere Firmen gemeinsam arbeiten, über ein virtuelles Produktdefinitionssystem Ingenieursskizzen wie auch Maschinencodes für alle sofort zugänglich, bearbeitbar und in ihren Änderungen nachverfolgbar gemacht werden (Overby et al. 2006; Sambamurthy et al. 2003).

Digitales Wissenskapital umfasst IT-gestützte Wissensdatenbanken und Interaktionssysteme, die den Wissensaustausch zwischen den Organisationsmitgliedern ermöglichen. Auch dieses Kapital entsteht zum einen aus der Reichweite, zum anderen aus der Reichhaltigkeit digitalen Wissens. Die Reichweite digitalen Wissens meint den Umfang und die Zugänglichkeit expliziten Wissens und beschreibt das Ausmaß, in dem IT-basierte Systeme es erlauben, explizites Wissen aus verschiedensten Quellen (z. B. Beschäftigte, Kunden,

Geschäftspartner) zu bekommen, zusammenzufassen und zu verwerten. Dies ist z. B. bei der internen Wissensdatenbank eines international agierenden Beratungsunternehmens der Fall, in der Informationen, Dokumentationen und Unterlagen der Arbeitsgruppen aller Standorte weltweit zugänglich sind. Die Reichweite digitalen Wissens beschreibt das Ausmaß, in dem IT-basierte Systeme Organisationsmitglieder dabei unterstützen, Informationen sinnvoll einzuordnen, unterschiedliche Perspektiven und Blickwinkel einzubringen und auch implizites Wissen aufzubauen. Über virtuelle Videokonferenzsysteme können Teammitglieder beispielsweise Problemfälle unter Nutzung aller Kommunikations- und Visualisierungskanäle diskutieren (Overby et al. 2006; Sambamurthy et al. 2003).

Im Hinblick auf das digitale organisationale Kapital spielen digitale Medien mit einer hohen Reichweite und Reichhaltigkeit eine wichtige Rolle. Zu diesen zählen von Organisationen eingesetzte soziale Medien, d. h. IT-basierte Web 2.0-Technologien, die es allen Beschäftigten ermöglichen, in den verschiedensten Formaten Inhalte zu generieren sowie Informationen in bzw. zwischen verschiedensten Gruppen und Individuen zu zirkulieren, zu teilen und auszutauschen (Leonardi/Vaast 2017; McFarland/Ployhart 2015). Zu solchen sozialen Medien gehören beispielsweise soziale Netzwerkseiten, Blogs, Wikis, Online-Foren, Videokonferenzsysteme oder virtuelle Welten (Gensicke et al. 2016; Leonardi/Vaast 2017; McFarland/Ployhart 2015). Gemeinsam ist ihnen, dass sie die Kommunikation, die Kooperation sowie den Wissensaustausch zwischen Beschäftigten über von den Nutzerinnen und Nutzern erstellte Inhalte ermöglichen (Leonardi/Vaast 2017; McFarland/Ployhart 2015). Sie erlauben es, mit allen für relevant erachteten Stakeholdern innerhalb und außerhalb der Organisation zu kommunizieren, sie explizit oder implizit als Kommunikations- und Kooperationspartner zu deklarieren, Inhalte zu posten, zu editieren und zu (re-)strukturieren sowie jederzeit von anderen gepostete, editierte und (re-)strukturierte Inhalte zu sehen (Leonardi/Vaast 2017). Inhalte stellen dabei alle über diese digitalen Plattformen geposteten Informationen dar, beispielsweise Texte, Bilder oder Videos (McFarland/Ployhart 2015). Im Unterschied zu IT-basierten Web 1.0-Technologien wie beispielsweise E-Mail oder Intranet, über die die Informationsgenerierung, -bereitstellung und -bearbeitung sequentiell und innerhalb der einzelnen Abfolgeschritte auch unidirektional erfolgt, sind Web 2.0-Technologien interaktiver, offener und dynamischer (Leonardi/Vaast 2017; McFarland/Ployhart 2015). Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie ort- und zeitunabhängig genutzt werden können, sie einfach für eine Vielzahl von Nutzerinnen und Nutzer zugänglich sind, Inhalte quasi unmittelbar und mit einer Vielzahl an Personen geteilt werden können, Kommunikation und Partizipation sowohl zeitgleich

mit anderen wie auch zeitversetzt möglich sind, Inhalte dauerhaft zur Verfügung stehen und auch einfach durch andere verifiziert werden können (McFarland/Ployhart 2015). Indem sie Kommunikation, Zusammenarbeit und Wissensaustausch unterstützen, leisten sie einen wichtigen Beitrag für Lernen und Innovation in Organisationen (Aral et al. 2013).

2.2 Motivation

Dem AMO-Modell (Blumberg/Pringle 1982) zufolge ist die Motivation der Beschäftigten eine weitere Determinante erfolgreicher Arbeit. Individuen sind dann zur Ausführung einer Handlung besonders gewillt, wenn sie der Meinung sind, dass diese zur Erreichung ihrer Ziele beiträgt (Davis et al. 1992). Folglich sind Beschäftigte dann zur Nutzung digitaler Technologien motiviert, wenn sie sie als nützlich für ihre Arbeit wahrnehmen (Davis 1989). Diese wahrgenommene Nützlichkeit spiegelt den Grad wider, zu dem Individuen davon überzeugt sind, dass die Nutzung einer bestimmten Technologie ihre Arbeitsleistung steigert (Davis et al. 1989). Digitale Technologien mit hoher wahrgenommener Nützlichkeit sind dementsprechend Verfahrensweisen, Methoden und Instrumente, von deren Nutzung sich Beschäftigte positive Auswirkungen auf ihre Leistung versprechen (Davis 1989).

Die wahrgenommene Nützlichkeit einer Technologie wird durch verschiedene Faktoren determiniert. So spielen soziale Prozesse wie die subjektive Norm und Image eine Rolle (Venkatesh/Davis 2000). Die subjektive Norm beschreibt den durch das soziale Umfeld entstehenden Druck, den Individuen bezüglich der Ausführung oder Nichtausführung einer Handlung wahrnehmen (Ajzen 1991). Beschäftigte beurteilen digitale Technologien dann als nützlich, wenn sie der Meinung sind, dass für sie wichtige Referenzpersonen (z. B. Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen, Familienangehörige, Freunde) und Referenzinstitutionen (z. B. Medien), davon ausgehen, dass sie die Technologie nutzen sollen (Fazel 2015; Schepers/Wetzels 2007; Venkatesh/Davis 2000). Wenn also Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen, Familienangehörige oder Freunde von ihren positiven Erfahrungen mit dem Einsatz digitaler Technologien berichten und ihnen erzählen, was sie über deren Nutzung erreichen konnten, beeinflusst dies die Urteilsbildung der Beschäftigten positiv (Venkatesh/Davis 2000). Das Gleiche gilt für Fachzeitschrifts-, Fernseh- oder Onlineberichte, die die Möglichkeiten verdeutlichen, die sich durch die Nutzung digitaler Technologien für Beschäftigte ergeben.

Des Weiteren kommt auch Imageeffekten eine Bedeutung im Hinblick auf die wahrgenommene Nützlichkeit digitaler Technologien zu (Venkatesh/Davis 2000). Sie beziehen sich auf den Grad, zu dem Beschäftigte der Meinung sind,

dass die Nutzung digitaler Technologien ihren individuellen Status innerhalb ihres sozialen Systems verbessert (Moore/Benbasat 1991). Dies ist dann der Fall, wenn digitale Technologien in Organisationen als Statussymbole oder Prestigeobjekte angesehen werden und starke Erwartungen im Hinblick auf ihren Einsatz vorherrschen (Moore/Benbasat 1991; Venkatesh/Davis 2000). Die Verbesserung des individuellen Status äußert sich beispielsweise in einem höheren Ansehen und in einem höheren Gewicht der eigenen Meinung. Dies wiederum leistet einen Beitrag zur Erreichung besserer Arbeitsleistung und lässt die Nutzung digitaler Technologien als nützlich erscheinen (Venkatesh/Davis 2000).

Über soziale Prozesse hinaus wird die Beurteilung der wahrgenommenen Nützlichkeit digitaler Technologien auch durch Überlegungen bezüglich ihres instrumentellen Werts bestimmt. Beschäftigte machen sich Gedanken zur Relevanz digitaler Technologien für die Erfüllung ihrer Arbeitsaufgaben, zur Qualität der über ihren Einsatz erzielten Ergebnisse, zur Sicht- und Kommunizierbarkeit dieser Ergebnisse und zur Schwierigkeit der Anwendung digitaler Technologien (Venkatesh/Davis 2000).

So empfinden sie digitale Technologien dann als nützlich, wenn sie sie für ihre Arbeit als relevant erachten (Venkatesh/Davis 2000). Sollten Beschäftigte nicht erkennen können, dass digitale Technologien sie dabei unterstützen, die von ihnen als wesentlich angesehenen Arbeitsaufgaben auszuführen, werden sie ihnen keinen hohen Nutzen zuschreiben. Beschäftigte werden beispielsweise in einer neu eingeführten Software zur statistischen Prognose kaum Nutzen sehen, wenn die statistische Prognose nicht zu ihren Aufgabengebieten gehört (Davis et al. 1992). Um als nützlich erachtet zu werden, müssen digitale Technologien Eigenschaften mitbringen, die zu den Arbeitsanforderungen passen (Goodhue/Thompson 1995).

Darüber hinaus beurteilen Beschäftigte digitale Technologien auch dann als nützlich, wenn sie zu guten Ergebnissen führen, d. h. sie bei der Erfüllung ihrer Arbeitsaufgaben zufriedenstellend unterstützen. Dies ist dann der Fall, wenn die über den Einsatz digitaler Technologien erzielten Ergebnisse den Zielen, Erwartungen und Anforderungen der Beschäftigten entsprechen (Fazel 2015; Venkatesh/Davis 2000).

Ferner ist es wichtig, dass die Ergebnisse, die sich aus der Nutzung digitaler Technologien ergeben, unmittelbar erkennbar und kommunizierbar sind (Venkatesh/Davis 2000). Beschäftigte schätzen die Nützlichkeit digitaler Technologien dann als hoch ein, wenn sie schnell und einfach feststellen können, zu welchen Ergebnissen die Nutzung dieser Technologien geführt hat, wenn

sie diese Ergebnisse auch anderen gegenüber ohne Schwierigkeiten verständlich zum Ausdruck bringen können und wenn sie auch problemlos in der Lage sind, zu erklären, welche Vor- und Nachteile der Einsatz dieser Technologien mit sich bringt (Moore/Benbasat 1991).

Außerdem spielt im Hinblick auf die Bewertung der Nützlichkeit digitaler Technologien die Einschätzung der Beschäftigten eine Rolle, wie einfach ihre Anwendung ist und wie viel Aufwand mit ihrem Einsatz verbunden ist (Davis 1989). Aufgrund der begrenzten Verfügbarkeit von Arbeitszeit bewerten Beschäftigte digitale Technologien umso vorteilhafter, je weniger aufwändig ihre Nutzung ist und je mehr Zeit sie damit für die Bearbeitung anderer Aufgaben zur Verfügung haben (Davis et al. 1989).

Doch unter welchen Bedingungen nehmen Beschäftigte die Nutzung digitaler Technologien als einfach und wenig aufwändig wahr? Dies ist dann der Fall, wenn Beschäftigte eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung haben, d. h. der Überzeugung sind, bestimmte Aufgaben und Arbeitsaufträge unter Nutzung digitaler Technologien erfolgreich bewältigen zu können (Compeau/Higgins 1995; Venkatesh 2000). Des Weiteren beurteilen Beschäftigte die Nutzung digitaler Technologien als umso einfacher, je mehr unterstützende organisationale und technische Ressourcen vorhanden sind (Thompson et al. 1991; Venkatesh/Bala 2008; Venkatesh et al. 2003). Ein organisationsinterner IT-Support kann beispielsweise zum einen bei Problemen mit und Fragen zu den eingesetzten digitalen Technologien weiterhelfen, zum anderen über die Beschaffung nötiger Hard- und/oder Software unterstützen (Thompson et al. 1991). Auch Emotionen sind im Hinblick auf die Beurteilung der Einfachheit der Nutzung digitaler Technologien relevant. Je mehr Ängste bei Beschäftigten vorherrschen, digitale Technologien anzuwenden, umso höher sehen sie für sich auch die Hürden bezüglich der Nutzung (Venkatesh 2000). Anders ist es, wenn Beschäftigte Spielfreude an den Tag legen. Spielfreude beschreibt den Grad an kognitiver Spontaneität bei Interaktionen mit digitalen Technologien (Venkatesh/Bala 2008; Webster/Martocchio 1992), d. h. den Grad, in dem Beschäftigte die verschiedenen Facetten der Nutzung digitaler Technologien austesten und erforschen wollen (Venkatesh 2000). Die auf digitale Technologien bezogene Spielfreude steht im Zusammenhang mit der intrinsischen Motivation zur Verwendung digitaler Technologien (Webster/Martocchio 1992), d. h. mit der Motivation, digitale Technologien allein aufgrund der Freude an ihrem Einsatz unabhängig von etwaigen Verbesserungen der Arbeitsleistung zu nutzen (Davis et al. 1992; Vallerand 1997; Venkatesh 2000). Je mehr Vergnügen dementsprechend die Nutzung digitaler