

BETRIEBSPRAXIS & ARBEITSFORSCHUNG

Zeitschrift für angewandte Arbeitswissenschaft

AUSGABE 242 | JUNI 2021



Im Interview
Andreas Meyer-Falcke,
CIO der NRW-
Landesregierung ▶

Streit im Team: Konfliktkosten werden oft unterschätzt ▶

Nacht- und Schichtarbeit: Stellungnahme zur neuen S2k-Leitlinie ▶

Digitalisierung 1: I4.0-KIT für die stufenweise Transformation ▶

Digitalisierung 2: GPM-Tool macht Produktivitätspotenziale bei VW sichtbar ▶

Lean-Kultur 1: Wie man sie messen und weiterentwickeln kann ▶

Lean-Kultur 2: Wie man in Pandemie-Zeiten remote-Workshops durchführt ▶

Führung: Wie sie in Pandemie-Zeiten auf Distanz funktioniert ▶

Post-Corona-Büro: Empfehlungen des Fraunhofer-Instituts für Bauphysik IBP ▶

ifaa-Projektberichte: AWA; MofAPro; en[AI]ble ▶

Digitale Chancen und digitale Gesundheitsrisiken

Gespräch mit Professor Dr. Andreas Meyer-Falcke und Professor Dr. Sascha Stowasser.



Carsten Seim
avaris | konzept

Professor Dr. Andreas Meyer-Falcke ist seit September 2020 Beauftragter für Informationstechnik (Chief Information Officer) der Landesregierung von Nordrhein-Westfalen. Er ressortiert mit seiner Abteilung im Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie. Seit 2011 ist der Arbeitsmediziner zudem außerplanmäßiger Professor, seit 2016 an der Medizinischen Fakultät der Heinrich-Heine-Universität, Institut für Arbeits- und Sozialmedizin. Schwerpunkte seiner wissenschaftlichen Arbeit hier waren arbeitsbedingte Erkrankungen, die Auswirkungen von Lärm auf die Gesundheit sowie das betriebliche Gesundheitsmanagement. Mit Professor Dr. Sascha Stowasser und Carsten Seim sprach er über Chancen und (Gesundheits-)Risiken der Digitalisierung.

Künstliche Intelligenz – viele Menschen haben Vorbehalte. Wie können wir ihnen begegnen?

Meyer-Falcke: In meinem Umfeld, der Verwaltung, zählen Chatbots¹ vielfach schon zum Alltag. In der Praxis sieht dies beispielsweise so aus: Bürgerinnen und Bürger schreiben eine E-Mail. Das System antwortet automatisch. Damit diese Antworten möglichst individuell und zielgenau ausfallen, müssen Menschen Chatbots befüllen. Aus meiner Zeit als Beigeordneter in Düsseldorf weiß ich, dass es nicht leicht ist, Mitarbeiter zum Beispiel in Telefonzentralen dazu zu motivieren, Chatbots mit Antworten zu füttern. Aber nur so können diese künstlich-intelligente Systeme wissen, was ein Anfragender braucht, wenn er beispielsweise einen Führerschein beantragen will. Genutzt werden Chatbots beispielsweise aktuell auch für das Management Corona-bedingter Anfragen – etwa zu Impfterminen. Die Pandemie hat hier einen Druck verursacht, der zur verstärkten Anwendung von KI führte. Verbreitet ist KI auch bereits in der automatischen Verkehrssteuerung zum Beispiel bei Ampelsteuerungen.

Welche Chancen ergeben sich daraus für die Beschäftigten?

Meyer-Falcke: KI kann Mitarbeitende von vielen Routineabläufen entlasten und administrative Bereiche effizienter machen. Nicht nur in der Verwaltung ist da aber noch viel Luft nach oben. Die Menschen müssen mehr als bislang zulassen, dass KI-Systeme eingesetzt werden können.

Was hindert Beschäftigte daran, diese Systeme zu befüllen, KI also lernen zu lassen?

Meyer-Falcke: Vielfach befürchten Mitarbeitende, durch KI-Systeme ersetzt werden zu können. Das zu entkräften ist eine große Herausforderung für das Change-Management. Den Beschäftigten muss deutlich gemacht werden, dass es eben nicht darum geht, sie zu ersetzen. Es geht vielmehr darum, sie von Routine-Aufgaben zu entlasten, über eben diese Viele stöhnen. Davon müssen Beschäftigte überzeugt werden. Wer KI einfach von oben verordnen will, wird nicht erfolgreich sein.

Stowasser: Dem stimme ich zu. Projektanalysen des ifaa weisen drei Hauptbefürchtungen der Menschen gegenüber der intelligenten Digitalisierung nach: Erstens haben die Beschäftigten existentielle Ängste vor Verlust des eigenen Jobs. Die Menschen vermuten: »KI kommt und verdrängt mich, weil sie angeblich alles besser macht als ich. In der Folge wird mein Unternehmen meinen Job wegrationalisieren.« Solchen Ängsten begegnen wir seit Anbeginn der Arbeitsevolution bei Innovations- und Technologieschüben. Als beispielsweise in den 60er-Jahren die Roboter Einzug in die Produktion hielten, war dies ebenfalls so.

Zweitens fürchten sich die Menschen vor unzureichendem Umgang mit personenbezogenen Daten. Die KI erfasst zahlreiche Daten, und die Menschen fragen sich: »Was geschieht eigentlich mit meinen Daten?« Sicherlich erlaubt KI eine umfassende Erfassung

»Die Pandemie hat einen Druck verursacht, der zur verstärkten Anwendung von KI führte.«

Professor Dr. Andreas Meyer-Falcke



¹Chatbots sind technische Dialogsysteme, mit denen per Texteingabe oder Sprache kommuniziert werden kann. Anfragen können damit automatisiert und ohne direkten menschlichen Eingriff beantwortet oder bearbeitet werden. Der Begriff ist eine Kombination aus »Chat« und »Roboter«. Mehr: <https://bit.ly/3aj3FDY>



von Daten, oft auch solche, die festhalten, was Menschen gerade tun und wie produktiv sie sind. Daher ist es wichtig, Klarheit über den zweckmäßigen Umgang mit solchen Daten im Unternehmen festzulegen.

Und schließlich drittens fragen sich die Menschen: »Kann ich überhaupt mit KI umgehen? Reichen meine Kompetenzen dafür aus?« Ein gutes Change-Management und geeignete Qualifizierungen lösen diese Herausforderung.

Wie kann die Einführung von KI im betrieblichen Umfeld gelingen?



Stowasser: In einem Whitepaper der **Plattform Lernende Systeme** habe ich gemeinsam mit Peter Suchy vom Deutschen Gewerkschaftsbund und anderen Autoren vier Phasen definiert.

1. Zielsetzung und Folgenabschätzung: Der Zweck des KI-Systems sollte vor der Einführung definiert und vereinbart werden. Wichtig ist dabei Transparenz. Nur wenn alle Beteiligten wissen, wie KI in ihrem Umfeld funktionieren wird, ist eine betriebliche Folgenabschätzung möglich.
2. Planung und Gestaltung: Mensch-Maschine-Interaktion muss eine sinnvolle Arbeitsteilung und förderliche Arbeitsbedingungen zum Ziel haben.
3. Vorbereitung und Implementierung: Wir müssen vorhandene Fachkompetenzen aufgreifen und diese mit übergreifenden Kompetenzen verknüpfen, die aus der KI-Anwendung und dem Anwendungsbereich abzuleiten sind.

4. Evaluation und Anpassung: Ergebnisse aus Pilotphasen dienen dazu, erforderliche Anpassungen vorzunehmen. Eine zentrale Frage: Macht KI überhaupt Sinn? Ohne dass die Beschäftigten den Sinn und die persönlichen Vorteile begreifen, können wir sie nicht auf diesen Weg mitnehmen.

Wie sollte man dennoch vorhandenen Schwellenängsten in diesem Veränderungsprozess begegnen?

Meyer-Falcke: Der Prozess zur Einführung von KI – wie bei der Einführung jeder neuen Technologie – muss transparent sein, er muss sehr intensiv und beteiligungsorientiert moderiert werden. Wir müssen den Vorteil der Entlastung kommunizieren: Wir haben im öffentlichen Dienst rund 5 Millionen Stellen – rund 800 000 können schlicht nicht besetzt werden. Rational ist also festzustellen, dass die Menschen hier gar nicht fürchten müssen, durch KI ihren Job zu verlieren.

Abb. 1: Auf Distanz: Interview im Hause des ifaa.

»Ohne dass die Beschäftigten den Sinn und die persönlichen Vorteile von KI begreifen, können wir sie nicht auf diesen Weg mitnehmen.«

Sascha Stowasser



Abb. 2: Im Interview präsentierte Professor Meyer-Falcke auch Erfahrungen aus seiner Zeit als Beigeordneter in der Stadtverwaltung der Landeshauptstadt Düsseldorf.

»Ein Blick in die Vergangenheit zeigt, dass Technologieschübe auch Verbesserungen des Arbeitsumfeldes bringen können.«

Andreas Meyer-Falcke



²Nach einer im Jahr 2018 veröffentlichten Umfrage des Branchenverbandes BITKOM können sich 41 Prozent (ja, eher ja) vorstellen, sich zumindest teilweise von einem Roboter pflegen zu lassen. 57 Prozent antworteten mit »nein« beziehungsweise »eher nein«. Mehr: <https://bit.ly/2PZxP8B>

Unabhängig davon verursacht KI aber Veränderungsängste – zum Beispiel vor einem Wechsel des Arbeitsfeldes etwa vom Amt für Verkehrsmanagement, wo Ampelsteuerung automatisch stattfindet, ins Sozialamt.

Ein Blick in die Vergangenheit zeigt, dass Technologieschübe auch Verbesserungen des Arbeitsumfeldes bringen können. So haben Maschinen die Menschen von schmutziger, staubiger oder kräftezehrender Arbeit entlastet. Das waren in Zeiten meiner Ausbildung zum Arbeitsmediziner zentrale Themen, die heute so nicht mehr im Vordergrund stehen.

Stowasser: Schwellenängsten begegnet man vor allem, indem man darüber informiert, was KI kann – und was eben auch nicht! KI ist sehr gut darin, Muster in Datensätzen und fest eingegrenzte Fragestellungen, wie die bereits erwähnte Beantragung eines Führerscheins, zu erkennen. KI kann beispielsweise in der Medizin treffsicher und besser als Mediziner Melanome erkennen, wenn sie zuvor mit Millionen menschlichen Diagnosen gefüttert worden ist. KI kann Kredite und Aktienkurse anhand von zahlreichen Daten bewerten. Für all das sollten wir sie auch einsetzen. KI kann anders als Menschen aber keine intuitiven Entscheidungen treffen. KI ist gegenwärtig nicht kreativ. Ich gehe davon aus, dass eine derart starke KI nicht vor 30 Jahren existiert. Die Unterstützung durch KI ermöglicht es dem Menschen, sich auf komplexe Zusammenhänge zu konzentrieren und auch empathisch auf andere im Team zuzugehen.

Meyer-Falcke: Ein weiteres Feld der Digitalisierung, das auf viele Vorbehalte trifft, ist der Einsatz von Robotern im Krankenhaus oder in der Pflege². Als Mediziner kenne ich

die Bedeutung menschlicher Zuwendung und Empathie für die Gesundheit. Andererseits gibt es bestimmte Verschleiß-Erkrankungen unter Pflegenden, zum Beispiel Rückenbeschwerden. Hier könnten Roboter durch unterstützendes Heben und Tragen helfen. Das entlastet das Personal von belastenden Arbeiten und gibt ihm Zeit für die Zuwendung zum Patienten.

Maschinelle Intelligenz kann auch helfen, Tagesdosen von Medikamenten für Patienten zu packen. Computer können unerwünschte Wechselwirkungen von Medikamenten, die multimorbide Patienten erhalten, erkennen und darauf hinweisen. Der Mediziner hat dennoch weiterhin das letzte Wort! Aber er erfährt wertvolle maschinelle Unterstützung.

Der Nutzen digitaler Assistenz muss stärker kommuniziert werden. Hätten wir vor anderthalb Jahrzehnten kommuniziert, dass Menschen dank einer elektronischen Gesundheitskarte länger leben können, so hätten wir diese schon längst. Auch vielbeschäftigte Akteure im Gesundheitswesen können dadurch entlastet werden, weil Doppeluntersuchungen vermieden werden.

Andererseits kann die Vielfalt an digitaler Information über diverse Kanäle wie E-Mail, Messenger-Dienste und ständige Erreichbarkeit durch Mobiltelefonie auch Stress auslösen. Die gewerkschaftsnahe Hans-Böckler-Stiftung spricht von wachsender Erschöpfung. Verursacht Digitalisierung aus arbeitsmedizinischer Sicht nicht auch mehr Stress?

Meyer-Falcke: Natürlich können dutzende E-Mails in der Stunde Stress verursachen. Das ist aber keine unvermeidbare Folge der Digitalisierung. Die Menschen müssen lernen zu entscheiden, wann sie sich mit digitalen Inhalten beschäftigen und beispielsweise nicht jede eintreffende E-Mail oder Message sofort mit höchster Priorität bearbeiten. Diese Eigenkompetenz zu vermitteln, ist sicher auch eine wichtige Aufgabe für Arbeitgeber. Niemand kann von Beschäftigten verlangen, 24 Stunden für E-Mails erreichbar zu sein. Auf der anderen Seite ermöglichen digitale Kanäle auch eine freiere Arbeitszeiteinteilung, wenn die Abläufe im Unternehmen dies erlauben. Denkbar ist, dass man sich nachmittags zwei Stunden für die Familie frei nimmt und am späteren Abend dienstliche E-Mails bearbeitet.



Es gibt Unternehmen, die außerhalb bestimmter Regelarbeitszeiten die Mailserver abstellen. Ist das eine sinnvolle Schutzmaßnahme gegen digitalen Stress?

Stowasser: Nein, absolut nicht. Es hat sich gezeigt, dass Beschäftigte solche Maßnahmen umgehen, indem sie ihre privaten E-Mail-Fächer oder etwa WhatsApp nutzen. Entgegen der Ergebnisse der gewerkschaftsnahen Hans-Böckler-Stiftung gibt es wichtige differenziertere Aussagen zum Beispiel von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)³. Dortige Studien machen das digitale Multi-Tasking zum Thema. Die Zahl der digitalen Kanäle wächst ständig. Das ist aber nicht allein ein mit der Arbeit verbundenes Thema. Vielmehr beschäftigen sich Menschen während ihrer Arbeitszeit auch mit privaten Nachrichten. Digitale Endgeräte haben auch einen Aus-Knopf. Und Teil einer gesunden Unternehmens-Kultur sollte es sein, dass eine abends verschickte Nachricht auch mit einem gewissen Zeitversatz bearbeitet werden kann. Diese Kultur zu etablieren, ist ein Kraftakt für Unternehmen und Beschäftigte. Betriebsvereinbarungen können hier helfen. Sie dürfen aber nicht starr sein, sondern müssen Freiräume zum Beispiel im Rahmen der Vertrauensarbeitszeit erlauben. Das ifaa hat hierzu eine **Checkliste zur Gestaltung digitaler arbeitsbezogener Erreichbarkeit** erstellt.

Meyer-Falcke: Um Ihr Stichwort »Kultur« aufzugreifen: Wir brauchen in der Digitalisierung eine Kultur der Ziele. Wir kennen das bereits von Zielvereinbarungen. Vereinbart wird hier, bis wann ein Produkt fertig sein soll. Die Präsenz und Erreichbarkeit des Beschäftigten steht hier nicht im Vordergrund. Bei nicht erreichbaren Zielen sollten Beschäftigte aber auch das Selbstbewusstsein und die Eigenkompetenz haben, entsprechende Hinweise zu geben. Mir ist klar, dass ein solches Vorgehen nicht für alle Tätigkeiten geeignet ist.

Noch einmal zurück zum empfundenen digitalen Stress durch die digitale Nachrichten-Flut: In analogen Zeiten erreichten uns Aktenstücke gestapelt auf einem Wagen. Heute kommen sie per E-Mail. Und weil es so einfach ist, erhalten dutzende oder gar hunderte Empfänger die Nachrichten im CC. Was passiert, wenn davon auch nur ein Teil ebenfalls antwortet? Das sorgt für ein exponentielles Wachstum von Nachrichten, die viele gar nicht interessieren. Wir brauchen hier ein Umdenken in Richtung Datensparsamkeit.



Ein weiteres Thema sind Videokonferenzen. Diese lassen sich heute hintereinanderweg organisieren. Persönliche Meetings erfordern An- und Abfahrten, bei denen man sie vor- und nachbereiten kann. In der Terminplanung von Videokonferenzen müssen wir Zeiten für die Vor- und Nachbereitung einplanen. Sonst entstehen Zeitdruck und Stress. Daran ist nicht die Digitalisierung schuld, sondern die Arbeitsorganisation.

Systeme der Industrie 4.0 und ihre Pendants in der Verwaltung können Leistung von Beschäftigten messen. Wie sollten wir mit den so gewonnenen Daten umgehen?

Stowasser: Hierzulande wird das zumeist über eine Betriebsvereinbarung geregelt. Diese muss dann natürlich auch eingehalten werden. Wenn dies nicht geschieht, ist das Vertrauen zwischen den Betriebsparteien unwiederbringlich verloren.

Meyer-Falcke: Die Ängste vor Überwachung im betrieblichen Umfeld stehen im Widerspruch zum digitalen Mitteilungs-Verhalten vieler im privaten Umfeld. Die Erfassung von Mitarbeiter-Daten mag den einen oder anderen stören. Sie kann aber für den betrieblichen Ablauf unerlässlich sein. Von ähnlichen Überwachungs-Ängsten war auch die Debatte um das **Registermodernisierungsgesetz** begleitet. Dabei hat dieses Gesetz einen großen Nutzen für die Bürger, weil sie einmal Behörden übermittelte Daten bei weiteren Vorgängen nicht immer wieder aufs Neue vorlegen müssen. Allerdings müssen wir diesen begründeten Ängsten mit konkreten Maßnahmen begegnen, Maßnahmen, die eben Datenschutz und Usability unter einen Hut bringen.

Abb. 3: Im Gespräch mit Sascha Stowasser forderte Andreas Meyer-Falcke eine »Kultur der Ziele« für den Prozess der Digitalisierung.

»Bei Dokumenten aus dem Postwagen wäre niemand auf die Idee gekommen sie zu kopieren und zu verteilen.«

Andreas Meyer-Falcke



³Die BAuA hat aktuelle Ergebnisse aus Arbeitnehmer-Umfragen unter Aspekten der Arbeitsintensität mit früheren Erhebungen (2006 und 2012) verglichen. Die Auswertung der Befragungen, an denen jeweils über 17.000 abhängig Beschäftigte teilgenommen hatten, zeigt laut BAuA, dass die Arbeitsintensität über die Zeit nicht zugenommen hat und teilweise sogar rückläufig ist. Download der Ergebnisse: <https://bit.ly/3tqfKyP>

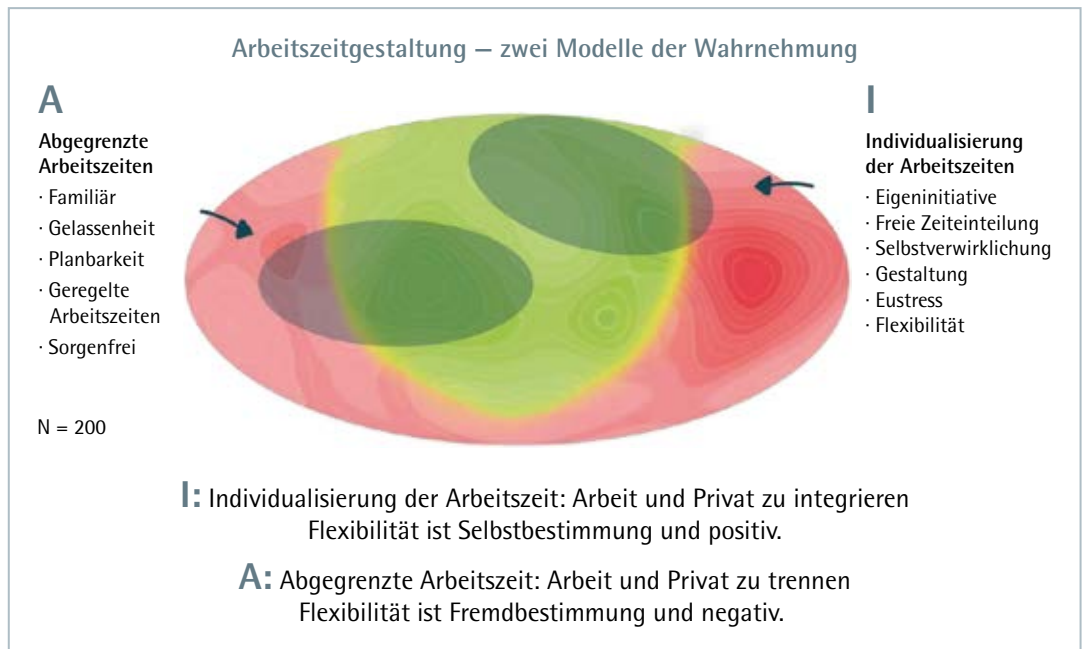


Abb. 4: Auszug aus »WERTEWELTEN ARBEITEN 4.0« (2016), BMAS, nextpractice 2016



»Kinder arbeiteten in den zwanziger Jahren des 19. Jahrhunderts zum Beispiel in den Städten Köln und Koblenz 11 bis 14 Stunden und in Breslau 10 bis 14 Stunden pro Tag. Übermüdung, Mangelerscheinungen, Krankheit und unregelmäßiger Schulbesuch der Kinder sowie geringe Militärtauglichkeit der Jugendlichen wurden zum Auslöser für die ersten Bemühungen um die Einführung gesetzlicher Arbeitsschutzbestimmungen für Kinder.«
Quelle: Schneider M, Der Kampf um Arbeitszeitverkürzung von der Industrialisierung bis zur Gegenwart, Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.) <https://bit.ly/3x2N29g>

Stowasser: Wenn wir als Standort mit KI international stark bleiben wollen, müssen wir bereit sein, Daten preiszugeben. Ohne sie kommen wir beispielsweise beim autonomen Fahren nicht weiter. In der Regel werden diese Daten ohnehin anonymisiert ausgewertet. Die Angst vor Datenmissbrauch ist aus meiner Sicht nicht nötig. Zudem finde ich, dass wir in Deutschland ohnehin eine sehr paradoxe Diskussionslandschaft erleben: Auf der einen Seite die vorhin skizzierten Befürchtungen, Hemmnisse und Blockaden seitens der Beschäftigten, wenn es um betriebliche Daten geht. Auf der anderen Seite geben zahlreiche Menschen zum Beispiel über Fitness-Apps oder in sozialen Netzwerken freiwillig sehr viel und ständig Informationen über sich preis.

Meyer-Falcke: Ich habe einmal ein Car-Sharing in meiner Heimatstadt beantragt und musste alle Daten, die ich bei der Stadt bereits abgegeben hatte, noch einmal abgeben. Das wurde dann ausgedruckt und wieder eingescannt. Ein einfacher digitaler Button, in dem ich der Verwendung meiner vorhandenen Daten bei der Stadt Essen zustimme, hätte diesen für alle Beteiligten zeitraubenden Vorgang auf eine Millisekunde abgekürzt.

Im Zuge der Digitalisierung wird auch die Elf-Stunden-Regel des Arbeitszeitgesetzes intensiv diskutiert. Ist diese Regel, nach der ich streng genommen nicht einmal eine dienstliche E-Mail lesen darf, um diese Ruhezeit nicht zu unterbrechen, heute noch zeitgemäß?

Meyer-Falcke: Das gelegentliche Lesen dienstlicher E-Mails nach Feierabend verursacht noch keinen Burnout. Ich setze hier statt starrer Regeln auf die Eigenverantwortung der Beschäftigten.

Andererseits verstehe ich die gewerkschaftliche Forderung nach einer Beibehaltung dieser Regel, weil eben nicht jeder in dieser Weise eigenverantwortlich handeln kann. Wer die erforderliche Uhr nicht im Kopf hat, könnte in einen Zustand der Selbstaussbeutung geraten.

Stowasser: Die starre Elf-Stunden-Ruhezeit-Regel stammt aus Zeiten, in denen der Tag halbiert war in Wegezeiten zur Arbeit, Arbeiten, Essen und Schlafen. Sie reicht zurück bis ins 19. Jahrhundert⁴. Aus arbeitswissenschaftlicher Sicht ist eine Ruhezeit schon wichtig. Sie muss aber zeitgemäß umgesetzt werden. Schließlich arbeiten die Beschäftigten heute im Schnitt wesentlich kürzer. Ich plädiere anstelle einer starren Ruhezeit-Regel für betriebsspezifische Lösungen und Kulturarbeit. Wenn Mitarbeiter ihre Ruhezeit unterbrechen möchten, um noch etwas erledigen zu wollen, um tagsüber ein Zeitfenster für Privates zu gewinnen, warum sollen sie das in heutigen Zeiten nicht tun können?

Haben wir damit einen Konsens an diesem Tisch, dass die Arbeitszeitgesetzgebung im digitalen Zeitalter revidiert werden sollte?

Stowasser: Aus meiner Sicht schon. Wir müssen bei der Revidierung darauf achten, dass

eine Vielzahl von Vorstellungen und Anforderungen vorliegen. So ist beispielsweise unsere deutsche Gesellschaft nach einer Umfrage des Bundesarbeitsministeriums gespalten. Die eine Hälfte will Liberalisierung. Die andere Hälfte will das starre Korsett wie bisher.

Meyer-Falcke: Das hängt für mich von der Art der Arbeit ab. Beschäftigte in administrativen Bereichen können sich dank Digitalisierung tagsüber Zeiten freischaufeln und die Arbeit dann später nachholen. Für sie sollte es flexiblere Regeln geben. Hier liegen auch Chancen für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Doch Beschäftigte mit festen Arbeitsplätzen und -zeiten in der Produktion brauchen auch feste Ruhezeiten. Dies gilt zum Beispiel für viele Produktionsbetriebe oder Einsatzkräfte bei der Feuerwehr. In vielen anderen Arbeitsverhältnissen ist mehr Flexibilität wünschenswert. Dies gilt vor allem dann, wenn die Menschen das wünschen. Die Berufsbilder haben sich auf breiter Front verändert.

Stowasser: Eine moderne, der Digitalisierung angepasste Arbeitszeitgesetzgebung sollte Öffnungsklauseln für betriebsindividuelle Lösungen bieten. Wir haben nach wie vor auch getaktete Produktionen, welche Beschäftigten bei der Wahl des Arbeitsortes und der Arbeitszeit wenig Spielraum lassen. Dennoch gibt es auch für solche restriktiven Arbeitsorganisationen Spielräume für Flexibilität. Diese festzulegen und zu regeln, ist Sache der Sozialpartner – und nicht des Gesetzgebers. Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften kennen ihre Branchen am besten. Ergänzt werden sollte dies durch Vereinbarungen zwischen den Betriebsparteien in den Unternehmen.

Die Menschen werden im Schnitt immer älter. Wie nehmen wir Ältere in die digitale Arbeitswelt mit?

Meyer-Falcke: Ich würde gern mit einem höheren Lebensalter anfangen. Auch Menschen im Ruhestandsalter sind inzwischen vielfach auf digitalen Kanälen unterwegs. Es gibt gut besuchte Volkshochschul-Kurse, die Ältere auf digitale Angebote vorbereiten. Im Erwerbsleben setze ich stark auf altersgemischte Teams. Da lernt die Generation 60 plus vom 18-jährigen Nerd. Und der wiederum kann vom Erfahrungswissen des älteren Kollegen profitieren. Führungskräfte sollten diesen wichtigen Dialogprozess moderieren. Das nutzt den Unternehmen. Ich bin selbst ein gutes Beispiel

Informationen zum Interviewten

Prof. Dr. Andreas Meyer-Falcke ist seit dem 1. September 2020 der Chief Information Officer (CIO) des Landes NRW. Als Landes-Beauftragter für Informationstechnik verantwortet er die Digitalisierung der Verwaltung vor allem im Hinblick auf die strategische Steuerung der IT, die IT-Sicherheit sowie den Ausbau von E-Government. Für diese Themen ist er zugleich der zentrale Ansprechpartner für die betroffenen Behörden, Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen. Der CIO ist im Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie angesiedelt

Der CIO verantwortet die Digitalisierung der Verwaltung in NRW. Dies umfasst die Entwicklung ortsunabhängiger, medienbruchfreier, elektronischer Verwaltungsleistungen für Bürgerinnen und Bürger und Unternehmen sowie die nachhaltige Verankerung der Digitalisierung in der Verwaltung. Diesbezügliche Tätigkeitsschwerpunkte sind:

- die nachhaltige strategische Steuerung der IT innerhalb der Landesverwaltung unter Beteiligung aller Ressorts sowie an der Schnittstelle zum Bund einerseits und den Kommunen andererseits.
- die IT-Sicherheit sowie Fragen der Standardisierung und Bündelung von IT-Plattformen und IT-Verfahren. Dazu gehören die Umsetzung gesetzlich fixierter Maßnahmen gemäß dem Onlinezugangsgesetz (OZG), dem E-Government-Gesetz (EGovG) sowie der zielgerichtete Einsatz von Bundesfördergeldern.
- der Ausbau von Open Government und Open Data, d. h. die Verbesserung der Transparenz des Verwaltungshandelns und die Förderung digitaler politischer Beteiligungsmöglichkeiten. Ziel ist es, Verwaltungsprozesse und -angebote bürgernäher zu gestalten, vorhandene Verwaltungsdaten transparent und nutzbar zu machen und eine barrierefreie Mitwirkung zu ermöglichen.
- Ebenso werden aktuelle gesellschaftliche und wirtschaftliche Themen durch Digitalisierungsprodukte unterstützt, wie zum Beispiel im Rahmen des Projektes #digitalvs-corona, bei dem digitale Corona-Pandemiemanagement-tools in Modellkommunen erprobt werden.
- Veränderungsmanagement- und Kommunikationsmaßnahmen für die Verwaltungsdigitalisierung, zum Beispiel durch Teilnahme an Konferenzen und anderen IT-Veranstaltungen oder die Platzierung gezielter Marketing-Maßnahmen sowie Konzeptionierung und Angebot von Schulungen.
- die Vertretung des Landes Nordrhein-Westfalen im IT-Planungsrat, in dem Bund und Länder zusammenarbeiten, übergreifende Strategien entwickeln, gemeinsame Standards beschließen und konkrete Projekte vorantreiben.



Abb. 5: Gesprächsrunde – Carsten Seim, Andreas Meyer-Falcke und Sascha Stowasser (von links)



⁵Im Sommer 2018 hat das Land NRW das Förderprogramm »Digitale Modellregionen in NRW« gestartet. Ziel ist es, mit übertragbaren Lösungen im Bereich »E-Government« und innovativen Projekten mit der Wirtschaft im Bereich »digitale Stadtentwicklung« die Digitalisierung in den Regionen und Kommunen zusätzlich zu beschleunigen. Mehr: <https://bit.ly/3mNZeX0>



Autoren-Kontakt

Carsten Seim
avaris | konzept
Tel.: +49 179 2043542
E-Mail:
c.seim@avaris-konzept.de

dafür. Als ich CIO wurde, hat man mich gefragt, ob diese Position nicht lieber ein 30-jähriger Digital Native machen sollte. Meine Antwort: »Es darf auch ein 60-Jähriger sein. Ich habe andere Stärken als ein 30-Jähriger, dem bestimmte Lebenserfahrungen fehlen.« Ich habe aber auch kein Problem, 25-Jährige in meinem Team nach Details bestimmter neuer Technologien zu fragen. Darin liegt aus meiner Sicht ein Teil der Lösung.

Stowasser: Auf der betrieblichen Ebene gibt es **Ausbildungs-Programme für Azubis**, weil man erkannt hat, dass sie gute digitale Mentoren für Ältere sein können. Altersgemischte Teams und Tandem-Lösungen werden intensiv verfolgt.

Zum anderen möchte ich feststellen, dass Digitalisierung keine Programmierkenntnisse von allen Beschäftigten verlangt. Die Nutzeroberflächen lassen sich in der Regel intuitiv bedienen.

Unternehmen haben Erfolge damit, ihren Beschäftigten Digitalisierung beispielsweise in Pausenbereichen zum zwanglosen Hineinschnuppeln anzubieten. Digitalisierung ist vielfach Learning by doing. Ein Beispiel ist das Instrument der Videokonferenz. Noch vor anderthalb Jahren gab es teilweise starke Vorbehalte dagegen. Heute – bedingt durch Corona – nutzen Millionen Videokonferenzen selbstverständlich.

Welche Chancen bietet Digitalisierung?

Meyer-Falcke: Digitalisierung gibt uns schnelleren Zugang zu Produkten und Wissen. Sie entlastet uns von Routinetätigkeiten. Sie schafft Transparenz und Beteiligung in Arbeits-

prozessen. Sie bringt eine in analogen Zeiten nicht vorstellbare Flexibilität bei Arbeitsformen und Orten – zum Beispiel mobile Arbeit oder Co-Working-Spaces. Ich halte es für einen großen Vorteil, dass man ortsunabhängig vernetzt gemeinsam an einem Dokument oder Projekt arbeiten kann. Das erleichtert die Arbeit unheimlich und macht sie gleichzeitig produktiver.

Digitalisierung stellt aber auch größere Anforderungen an die Selbstorganisation, damit es nicht zu Selbstausbeutung kommt. Durch Digitalisierung werden sehr viele neue Arbeitsplätze entstehen. Es wird neue Nachfrage nach Installation und Fehlerbehebung bei digitalen Systemen geben. Wir erleben das gerade in einem Modellprojekt zur Einführung von digitalen Corona-Pandemienagementsystemen in NRW-Modell-Kommunen⁵. Start-Ups bieten uns innovative Konzepte an. Hier entstehen völlig neue Arbeitsformen und Arbeitsplätze, die wir vorher nicht hatten. Wir brauchen diese, wenn wir unser Level in Deutschland weiter halten wollen. Eine große Chance der Digitalisierung ist auch die damit verbundene Individualisierung von Arbeit, was Orte und Zeit angeht. Und noch etwas: Ich muss nicht bei großen amerikanischen Online-Händlern einkaufen. Ich kann durch Digitalisierung auch feststellen, was der Einzelhandel vor Ort zu bieten hat und es per Click & Collect abholen.

Stowasser: Ich wurde jüngst in einem Interview gefragt, ob wir in Deutschland einen Hyper-Scaler wie Amazon aufbauen müssen, um nicht abgehängt zu werden. Meiner Meinung nach brauchen wir kein eigenes deutsches Amazon 2. Mit unserer bereits gut aufgestellten Industrie, den vielen innovativen KMU in Deutschland und unserer digital ausbaufähigen Verwaltung haben wir eine gute Ausgangspositionen, um auch in der Digitalisierung erfolgreich zu sein, ohne andere Strukturen nachahmen zu müssen.

Meyer-Falcke: Die Zeit, die wir durch Digitalisierung sparen, kann uns auch helfen, sozial wieder stärker aufeinander zuzugehen. Eine Stärke unserer Verwaltung ist zum Beispiel die Bürgernähe. Wenn Beschäftigte im Öffentlichen Dienst durch digitale Automatisierung von Routineaufgaben entlastet werden, könnten wir diese Bürgernähe noch stärker leben – vielleicht durch Bürger-Beiräte, die sich als Ansprechpartner in der Nachbarschaft bewegen? ■

Interview: Carsten Seim | Fotos: Tanja Walck