

Mensch oder IT – was ist die größere Herausforderung in der digitalen Personalarbeit?

Crocetta Cammalleri

1 Die Auswirkungen der Digitalisierung

Die Digitalisierung hält immer stärker Einzug in unsere Arbeitswelt und damit auch in die Personalarbeit. Sie bestimmt die Art und Weise, wie wir arbeiten, kommunizieren und kooperieren. Sie verändert Aufgabenfelder und ganze Organisationsstrukturen. Neben geänderten Kompetenzanforderungen bedarf es auch eines neuen Kultur- und Führungsverständnisses, um eine Transformation der Organisation als Lern- und Entwicklungsprozess zu verstehen und zu gestalten.

Mit den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Organisation und die Menschen sowie der Bedeutung für die Unternehmenskultur beschäftigen sich die HR-Bereiche schon seit längerer Zeit. Schließlich werden neue IT-Systeme schon seit vielen Jahren immer wieder in den Unternehmen und im HR-Bereich eingeführt. Daher verwundert es kaum, wenn HR-Verantwortliche zu bedenken geben, dass sie schon lange daran arbeiten, eine digitale Organisation aktiv mitzugestalten und einen Beitrag zur Befähigung der Mitarbeiter zu leisten – bisher häufig durch die Begleitung mittels Change Management in IT-Projekten. Nun aber wird HR selbst zum Ausgangspunkt für die Digitalisierung, da durch HR-Prozesse alle im Unternehmen – von der Unternehmensspitze über die Führungskräfte und Mitarbeiter bis zum Betriebsrat und HR selbst – von den Veränderungen betroffen sind.

Die Vorteile der HR-Digitalisierung sprechen für sich. Die Ansprüche von HR-Verantwortlichen, alle Daten auf einen Blick zu liefern, alle Führungskräfte und Mitarbeiter in digitale Workflows einzubinden und die Führungskräfte in Entscheidungsprozessen zu stärken, können leichter und schneller durch die neuen Technologien realisiert werden. Doch wird das wirklich so einfach?

Die kritischen Stimmen kommen dabei von verschiedenen Seiten im Unternehmen. Fürchten die Personaler um ihre Prozesshoheit und letztlich um ihre Daseinsberechtigung, so wehren sich die Führungskräfte häufig vehement gegen die Übernahme vermeintlich einfacher administrativer Tätigkeiten. Aber die Realität ist vielschichtiger und komplexer.

So hört man häufig Argumente wie »Es gibt doch die Kollegen aus dem HR-Bereich, also warum das System nutzen, wenn doch der Griff zum Telefonhörer oder ein persönliches Treffen mit meinem HR-Ansprechpartner doch immer so gut funktioniert hat?« oder »Warum soll ich mich jetzt um die Pflege meiner Stammdaten selbst kümmern und mir mit einer App mein Zeugnis selbst ordern, bearbeiten oder Feedback absenden?« und viele Beispiele mehr.

Jedes noch so ausgeklügelte HR-IT-System kann nicht funktionieren, wenn nicht alle Anwender – HR-Kunden und HR-Akteure – das System aktiv und konsequent nutzen. Ohne eine schlüssige Antwort auf die Frage »Warum soll alles anders werden?« und ohne Abschied von lieb gewonnenen Gewohnheiten wird es keine Akzeptanz der digitalen HR-Arbeit geben können. Wie also kann die HR-Organisation mögliche Barrieren überwinden und eine nachhaltige Transformation der digitalen HR-Arbeit bewerkstelligen?

Zum einen kann die HR-Organisation die eigene Digitalisierung nutzen, indem sie moderne HR-IT-Systeme zur Unterstützung der HR-Instrumente entlang der HR-Wertschöpfungskette einsetzt. Zum anderen muss sie zum Treiber für die Kultur- und Organisationsentwicklung werden und notwendige, traditionelle Regelungen für Unterschriften und Freigabeprozesse im Lichte der Digitalisierung auf den Prüfstand stellen.

Nun stellt die Digitalisierung der HR-Arbeit aber nicht nur die Einführung eines neuen HR-Systems dar, sondern wirkt auch auf die unterschiedlichsten Dimensionen. Diese sind miteinander verknüpft und interagieren miteinander. Daher müssen sie für eine erfolgreiche Transformation alle beachtet und adressiert werden.

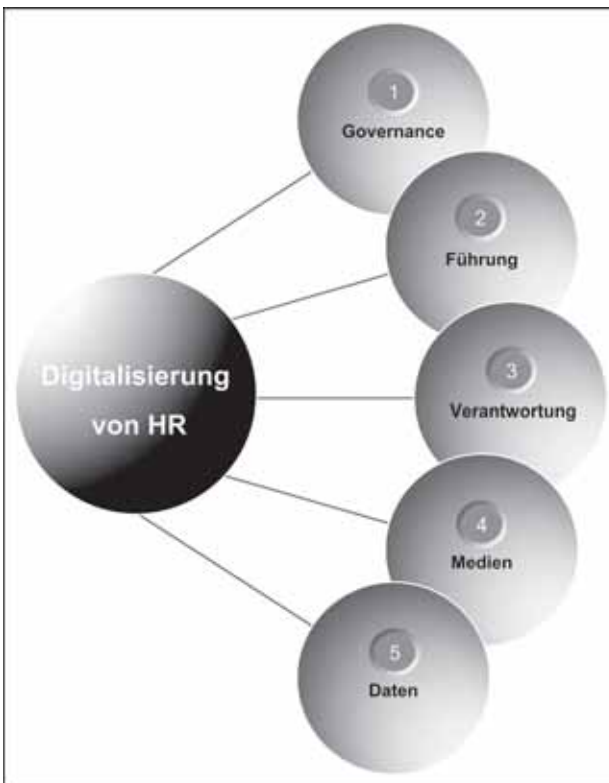


Abb. 1: Fünf Dimensionen der Veränderung

Dieser Beitrag fokussiert auf Chancen und Herausforderungen, die sich bei der Transformation einer HR-Abteilung mit HR-Systemen zu einer digitalen HR-Organisation ergeben, sowie dem erforderlichen Kultur- und Organisationswandel. Denn für eine erfolgreiche Verankerung mit entsprechender Akzeptanz bei allen Beteiligten und Betroffenen der neuen HR-Arbeit müssen alle genannten Dimensionen und Beteiligten abgeholt und entwickelt werden. Wichtig ist hier, die Haltung aller positiv zu verändern oder zu bestärken.

2 Digitale Personaldaten betreffen nicht nur die HR-Akteure!

Moderne, cloudbasierte Systeme lösen nicht nur einfach ein bestehendes HR-System ab. Bei den meisten ist in ihrer DNA die Fähigkeit eingebettet, alle Prozessbeteiligten zu integrieren und ihnen eine Rolle bei der Erfassung und Bearbeitung der Daten und dem Treffen von Entscheidungen zu geben. Daher sind alle Beteiligten zugleich Betroffene dieser Veränderungen. Nachfolgend werden die fünf wichtigsten Rollen und deren Perspektiven betrachtet.

2.1 Die Perspektive der Geschäftsführung

Versteht man die Geschäftsführung als internen Kunden der HR-Organisation, so liegt es nahe, dass auch die Unternehmensführung eine bestimmte Erwartung an die digitale HR-Arbeit stellt und sich dadurch auch mögliche Veränderungen im HR-Dienstleistungsangebot und der Nachfrage ergeben. Der wesentliche Nutzen aus Sicht der Geschäftsführung kann in der höheren Transparenz von personalrelevanten Informationen und HR-Daten liegen. Mit der Digitalisierung der Personalarbeit ist die Datentransparenz und damit die Steuerungsmöglichkeit über ein umfangreiches HR-Dashboard oder die Nutzung sogenannter HR Analytics ein Leichtes.

Geht man noch einen Schritt weiter, ist für den Geschäftsführer mit nur wenigen Handgriffen die eigenständige Erstellung von individuellen HR-Berichten möglich. Wird diese gesteigerte Datentransparenz auch wirkungsvoll genutzt, so kann zum Beispiel die Gestaltung der Personalstrategie noch einfacher als bisher abgeleitet werden. Eine gesteigerte Datentransparenz kann aber möglicherweise auch Entscheidungsspielräume einschränken oder Einfluss auf Entscheidungsprozesse und -verhalten nehmen. Zum Beispiel werden Sonderlösungen (Sonderurlaub, Arbeitsvertragsänderungen, Sonderprämien) innerhalb der Organisation oder Kosten und Ergebnisse persönlicher Entwicklungsmaßnahmen von Mitarbeitern oder Bereichen schnell transparent und erfordern eine Auseinandersetzung mit den identifizierten Erkenntnissen. Mehr Transparenz erfordert zunächst einmal das Wissen um den Umgang mit den Daten, also darüber, was mit den Informationen zu tun ist und wie hierbei entschieden werden soll. Was passiert bei der Identifikation von möglichen Fehlern? Werden Daten digital bereitgestellt, kann

dies auch zu einer höheren Sichtbarkeit von Fehlerquellen führen. Beispielsweise müssen bei der Veränderung folgende Fragen adressiert werden:

- Wie gehe ich als Geschäftsführung damit um? Wie verhalte ich mich? Welche Vorbildfunktion nehme ich wahr?
- Was erwarte ich von meinen Mitarbeitern im Umgang mit Fehlern? Welche Fehlertoleranz ist entscheidend, um gegenseitiges Vertrauen in meiner Organisation zu wahren und zu stärken? Was lernen wir aus den Fehlern?

Auch die Unternehmensführung hat sich gegebenenfalls mit neuen Fragen im Rahmen der Digitalisierung der HR-Organisation zu beschäftigen. Die Fragestellungen hängen von der Unternehmenskultur und der Reife der Organisation ab.

2.2 Die Perspektive der Führungskräfte

Die Führungskräfte nehmen in der digitalen HR-Organisation einen besonderen Platz ein. Auch wenn sie nicht direkt Teil der HR-Organisation sind, so kommt ihnen doch eine besonders wichtige Rolle zu. Zum einen sind sie Kunden und nehmen digitale HR-Dienstleistungen selbst in Anspruch. Zum anderen können und müssen sie maßgeblich ihrerseits HR-Dienstleistungen mit den entsprechenden digitalen HR-Tools erbringen. Je nach Ausprägung des HR-Dienstleistungsangebots, der organisationalen Reife in Bezug auf Digitalisierung, der gelebten Unternehmenskultur und der Ausgestaltung der HR-Organisation und -Rollen kann die Rolle der Führungskraft bei der Umsetzung der digitalen HR-Arbeit variieren. Dabei wird die wesentliche Veränderung die Übernahme von Verantwortung in HR-Prozessen sein, beispielsweise

- die digital unterstützte Gestaltung der Arbeitsorganisation im Team auf Basis von Skill-Profilen, Entwicklungsplänen, Performancegesprächen, Trainingsplänen, Abwesenheitsübersichten etc.,
- die regelmäßige digitale Erfassung und Auswertung von Feedbackgesprächen (Selbst- und Fremdeinschätzung),
- die Freigabe von gebuchten Trainingsmaßnahmen der Mitarbeiter über das Trainingsmanagement-Portal,
- das Analysieren von HR-Daten und das Starten von Maßnahmen direkt im HR-System,
- die Beantragung von neuen oder die Besetzung von vakanten Stellen,
- das Initiieren von Gehaltserhöhungen und sonstigen Einmalzahlungen,
- die zunehmend digitale Kommunikation mit den Mitarbeitern, zum Beispiel bei Freigaben, Feedbacks, Anfragen zu Bescheinigungen etc.

Insbesondere stellt die digitale Personalarbeit neue Herausforderungen für die Mitarbeiterführung dar. Die stärkere Verantwortung in der Unterstützung und Entwicklung der Mitarbeiter ist das eine, die Aufrechterhaltung der persönlichen Bindung sowie die Förderung der Eigenmotivation bei den Mitarbeitern in Zeiten der digitalen HR-Kommunikation das andere. Wie kann die Balance zwischen

digitaler Kommunikation und persönlichem Kontakt geschaffen werden, wenn Teammeetings verstärkt über technische Kanäle abgehalten werden?

Hohe Datentransparenz und mögliche Ängste in Bezug auf Datenschutz und Vertraulichkeit stellen für die Führungskräfte die besonderen Herausforderungen dar. Führung darf nicht als kontrollierende Instanz und Machtposition, zum Beispiel durch eine gesteigerte Transparenz von HR-Informationen, wahrgenommen werden. Führung appelliert somit an die Eigenverantwortung, Selbststeuerung und das gegenseitige Vertrauen.

Die Führungskräfte haben in diesem Zusammenhang eine Verantwortung in der Kulturarbeit. Dies setzt ein entsprechendes Verantwortungsbewusstsein, »das Wollen«, voraus. Mit der Verantwortung für Kulturarbeit ist aber nicht die Verantwortung bei der Bearbeitung von Mitarbeiteranfragen und möglichen Freigaben abgedeckt. Um derartige Anfragen der Mitarbeiter schnell und sicher beantworten zu können, ist die Frage nach dem »Können, Dürfen oder gar Müssen« bei der Verantwortung an die Führungskraft in einem digitalen HR-Prozess ebenfalls zu stellen. So kann beispielsweise Wissen über arbeitsrechtliche Grundlagen erforderlich sein. Das soll nicht den Arbeitsrechtler oder den HR-Spezialisten für Arbeitsrecht ersetzen, sondern zu einer zusätzlichen Qualifikation von Führungskräften führen.

2.3 Die Perspektive der Mitarbeiter

Aus Sicht der Mitarbeiter ist die wesentliche Veränderung bei der Umstellung auf digitale HR-Dienstleistungen, sich zunächst mit dem HR-Angebot selbst stärker auseinanderzusetzen. Den Self Service zur Pflege von Stammdaten oder den IT-gestützten Workflow für Urlaubsanträge zu nutzen, ist oft heute schon gängige Praxis in den Unternehmen. Weitet man das digitale HR-Angebot auf die gesamte HR-Wertschöpfungskette aus, erlebt der Mitarbeiter eine stärkere Auseinandersetzung mit der persönlichen Entwicklung. Auch die Mitarbeiter können in der digitalen Personalarbeit mit nur wenigen Handgriffen zum Beispiel ihre Ergebnisse aus den Mitarbeitergesprächen der letzten Jahre oder ihre Entwicklungsziele und Erfolge im Detail abrufen. Der Umgang mit einer gesteigerten Datentransparenz über sich selbst führt bei Mitarbeitern zu unterschiedlichen Reaktionen und Fragestellungen:

- Wer kann welche Informationen über mich einsehen?
- Wie werden meine Daten gegebenenfalls genutzt und interpretiert?
- Kann ich meiner Führungskraft vertrauen, dass sie die richtigen Entscheidungen über meine Entwicklungsmaßnahmen trifft?
- Wird mein Antrag auf Elternzeit korrekt bearbeitet?
- Kann ich dem HR-IT-System vertrauen, sind meine Daten sicher?
- Wann soll und wann muss ich mit meiner Führungskraft persönlich kommunizieren oder wann den Workflow nutzen?
- Mit wem kann ich künftig, außer mit meiner Führungskraft, vertraulich über mögliche Konflikte oder Fragen zu HR-Themen sprechen?

- Ist meine Führungskraft ausreichend qualifiziert, um die Aufgaben eines Personalers zu übernehmen?
- Wer unterstützt mich bei technischen Problemen?

Diese Fragen der Mitarbeiter müssen ernsthaft beantwortet werden, auch wenn dies viel Aufwand verursacht. Oft werden bei der Einführung neuer Systeme nur die wichtigen technischen Themen wie Zugriffsberechtigungen und Prozessabläufe adressiert und weniger die Ängste und Befürchtungen. Gerade aber diese sind schwer zu greifen und führen oftmals zu Ablehnung und Widerstand gegen neue Technologien. Daher gilt hier konkret mittels geeigneter Befragungen (online oder repräsentativ persönlich) eine umfassende Evaluation aller Aspekte bei den Mitarbeitern durchzuführen, um eventuelle Vorbehalte dann mit Informationen, Kommunikation, aber auch interaktiven Formaten wie Demodays oder einer HR-Werkstatt zu adressieren und abzubauen. In einer HR-Werkstatt beispielsweise lernen die Teilnehmer die neuen Prozesse kennen, können diese in verschiedenen Rollen – mal als Mitarbeiter, als Führungskraft oder aus HR-Sicht – bearbeiten und werden dabei von Experten unterstützt. Dadurch wächst das Verständnis für die unterschiedlichen Aufgaben und das Zusammenspiel der Rollen wird transparent.

Je nach Ausprägung des HR-Angebots wird der Mitarbeiter mehr und mehr selbst aktiv werden können und müssen. Zum Beispiel aus einer Liste möglicher Themen sein Anliegen auswählen und den Antrag digital starten, das Onboarding im Selbststudium digital absolvieren, seine Skills oder Zielerreichung online bewerten etc. Zunächst klingt das nicht nach großen Veränderungen. Die wesentliche Veränderung besteht in der Transparenz des eigenen Handelns. Die Prozesse werden in der Regel über klar formulierte Workflows gesteuert. Damit wird auch schnell transparent, wenn der Mitarbeiter zum Beispiel seine Selbsteinschätzung innerhalb des Mitarbeitergesprächs nicht vorbereitet oder die Ergebnisse nicht in das entsprechende Web-Formular eingetragen hat. Die Fälle, in denen Führungskraft und Mitarbeiter zum Beispiel ein Ergebnis ohne Selbst- und Fremdbilddiskussion führen, sind schwieriger zu praktizieren und damit durch die digitale Dokumentation schneller transparent.

2.4 Die Perspektive der HR-Akteure

Die HR-Funktion insgesamt sowie die HR-Mitarbeiter im Speziellen verstehen sich grundsätzlich als Dienstleister im Unternehmen. Daher wurde in der Vergangenheit und wird häufig bis heute darauf geachtet, möglichst viele Aktivitäten bei HR zu halten. Durch die Digitalisierung werden die Prämissen der Vergangenheit aber radikal verändert. Viele Aktivitäten von der Datenpflege bis zum Starten und Freigeben von Prozessen oder Anträgen werden zukünftig durch die Mitarbeiter und Führungskräfte erfolgen. Dadurch werden viele Aufgaben, insbesondere in der HR-Administration, von HR ins Business verlagert. Daher stellt sich hier

durchaus die Frage, wie viele Mitarbeiter mit welchen Kompetenzen eine Organisation gerade im HR Shared Service Center benötigt. Hier können viele Arbeitsplätze entfallen. Dies bedeutet aber nicht, dass HR dadurch notgedrungen weniger Mitarbeiter benötigen wird. Denn die frei werdenden Kapazitäten werden beispielsweise für HR-Aktivitäten im Talent Management und anderen Bereichen benötigt, will man alle Funktionalitäten in den neuen Systemen auch nutzen. Das bedeutet aber auch, dass sich das Selbstverständnis von HR insgesamt verändern muss. Nicht nur neue Kompetenzen müssen entwickelt oder aufgebaut werden. Es wird sicher auch in letzter Konsequenz bedeuten, dass Mitarbeiter neue Herausforderungen außerhalb des Unternehmens suchen müssen. In diesem Prozess der Anpassung sind also sowohl strategische Planung als auch der Umgang mit der Neuausrichtung sowie das Placement wesentliche Aktivitäten.

Die Problematik im Umgang mit den HR-Kollegen ist damit sicherlich die weitest- und komplexeste. Zunächst benötigt man die Ressourcen bei der Beschreibung und Anpassung der Prozesse. Dazu müssen die HR-Mitarbeiter das Ziel, die Aufgabenstellung und das angestrebte Modell kennen. Dies heißt aber auch, dass sie ihre eigene Weiterentwicklung schon sehr früh erkennen. Damit besteht immer die Gefahr, dass die Unterstützung nicht oder nur halbherzig erfolgt. Nach dem Projekt und der Stabilisierung erfolgt dann die Neuausrichtung. Maßnahmen für die Motivation und Unterstützung sind häufig nur durch Transparenz und geeignete Anreize möglich, die im Wesentlichen aus einer vertrauensvollen und transparenten Zusammenarbeit in der Vergangenheit bezogen werden können.

2.5 Die Perspektive des Betriebsrates

Da der Betriebsrat, ähnlich wie die Führungskräfte, zwei unterschiedliche Hüte trägt, muss auch er aus verschiedenen Positionen betrachtet und unterstützt werden. Einmal sind alle Betriebsräte natürlich auch Mitarbeiter und müssen in dieser Rolle wie alle anderen Mitarbeiter abgeholt werden. Darüber hinaus sind sie aber auch Aufsichtsorgan im Sinne der Mitbestimmung und haben bei der Entscheidung für ein neues HR-IT-System Rechte und Pflichten. Dem Mitbestimmungsrecht nach § 87 BetrVG kommen drei wesentliche Ziele zu:

- präventiver Schutz vor rechtlich unzulässigen Eingriffen,
- Mitbeurteilungsrecht bei der oft schwierigen Ermittlung der Grenze zwischen zulässigem und unzulässigem Eingriff,
- Mitgestaltung im Rahmen zulässiger Eingriffe.

Daher sind die Betriebsräte weitreichend einzubinden und frühzeitig mit den notwendigen Informationen zu versorgen. Auch dies sollte mittels gezielter Veranstaltungen erfolgen, um Raum für Fragen, Sorgen und Bedenken jenseits der technischen Möglichkeiten zu geben. Wichtig ist auch, die Arbeit des Betriebsrats an die neuen technischen Möglichkeiten anzupassen und in die Prozessabläufe mit Workflows zu integrieren.

Die Erfassung von Anträgen wie die des § 99 BetrVG, der eine Beteiligung des Betriebsrats bei Einstellung, Eingruppierung, Umgruppierung oder Versetzung vorsieht, ist zum Beispiel heute mittels physischem Eingangsbuch geregelt. Zukünftig kann dies auch elektronisch abgewickelt werden. Das heißt, die Dokumentation, Ablehnung oder Zustimmung zu Einzelmaßnahmen kann dann elektronisch erfolgen. Diese Einbindung in die Prozesse stellt sicherlich die gewohnte Arbeitsweise des Betriebsrates infrage und bedeutet für viele eine große Überwindung. Insbesondere in diesem Bereich werden die größten Anstrengungen im Rahmen der Einführung notwendig sein. Die Durchführung von Prozessworkshops mit Beteiligung des Betriebsrates, aber auch die oben genannten Demodays oder die HR-Werkstatt eignen sich hierfür, neben normalen Kommunikationsmaßnahmen und Fragerunden.

2.6 Wesentliche Handlungsfelder

Zusammenfassend lassen sich folgende wesentliche Handlungsfelder ableiten:

- Die Reife der HR-Organisation, aber auch der Gesamtorganisation, beeinflusst den Organisationsentwicklungsbedarf. Die Mitarbeiter prägen die Reife der Organisation. Die Akzeptanz der digitalen HR-Arbeit bei allen Mitarbeitern ist daher ein wesentlicher Erfolgsfaktor.
- Die Kulturentwicklung als Organisationsentwicklungsmaßnahme muss als ganzheitlicher Entwicklungsprozess verstanden werden. Die Organisation als ganzheitliches System weiterzuentwickeln braucht Zeit: Die digitale Transformation der HR-Organisation ist daher nicht als Projekt, sondern als kontinuierlicher Entwicklungsprozess zu sehen. Eine langfristig ausgerichtete Organisationsentwicklung verfolgt das Ziel, die häufige Komplexität in der Umsetzung einer Vielzahl von Maßnahmen zu reduzieren und die Entwicklung zielgerichtet und nachhaltig zu gestalten. Alle Schlüsselakteure sollten jedoch von Anfang an konsequent in der Organisationsentwicklung aktiv eingebunden sein.
- Die angestrebte Haltung im Umgang mit Verantwortung erfordert eine regelmäßige Auseinandersetzung mit dem Thema und erfordert eine Kultur, die es allen Beteiligten ermöglicht, ohne Befürchtungen hinsichtlich Statusverlust oder Beziehungsstörungen den Dialog darüber zu führen. Die Notwendigkeit für die Organisation, immer wieder zu überprüfen, wer Verantwortung trägt oder an welcher Stelle diese neu verortet werden muss, wird auch bei der digitalen HR-Arbeit immer größer. Eine Kultur des Verantwortungsdialogs zu etablieren, erfordert eine ausgeprägte Kommunikationskompetenz aller Beteiligten.
- Die digitale Personalarbeit kann nur nachhaltig in einer Unternehmenskultur, die von Vertrauen, partnerschaftlicher Zusammenarbeit, Offenheit, ausgeprägtem Feedback und Lernkultur sowie einem geteilten Führungsverständnis und einer positiven Grundhaltung geprägt ist, umgesetzt bzw. gelebt werden. Insbesondere die Balance zwischen digitaler und persönlicher Kommunikation erfordert eine stärkere Ausprägung von gegenseitigem Vertrauen

zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Vertrauen ist die Grundlage für eine Feedback- und Fehlerkultur, die von den obersten Führungsebenen auch vorgelebt wird.

- Die Vorteile der digitalen HR-Arbeit werden seitens der Mitarbeiter am meisten verstanden, wenn die digitale HR-Landschaft auch auf Entwicklung und nicht nur auf Administration ausgerichtet ist. Gerade in den digitalen HR-Instrumenten zur Personalentwicklung nehmen die Mitarbeiter eine stärkere Rolle ein und fördern damit die Akzeptanz der digitalen Arbeit.
- Die HR-Instrumente der Personalentwicklung sind stärker auf das Vermitteln von HR-Wissen, Lernen, Entwicklung von sozialen und persönlichen Kompetenzen, Kommunikationskompetenz sowie die Vermittlung von Kompetenzen zur Umsetzung von Organisations- und Kulturentwicklungsmaßnahmen, insbesondere für die Führungskräfte, auszurichten.

3 Der Weg zur digitalen Organisation führt über eine umfassende Organisationsentwicklung

Gerne wird bei der Einführung eines neuen IT-Systems von der Notwendigkeit eines Change Management gesprochen. Trotzdem beschränken sich die Aktivitäten dann oft auf reine Kommunikationsmaßnahmen wie Newsletter, Intranetseiten und möglicherweise noch Workshops oder Roadshows, die eher kurzfristigen und einmaligen Charakter besitzen und nicht unbedingt systemisch konzipiert sind. Nachhaltige Verhaltensänderungen werden so in der Regel nicht erzielt und das viel zitierte Change Management bleibt ein Lippenbekenntnis. Bei der Digitalisierung wird es allerdings dabei nicht bleiben können, denn für eine erfolgreiche Digitalisierung sind neben der Einbindung aller genannten Beteiligten auch noch die Veränderungen in weiteren Entwicklungsfeldern notwendig. Damit diese erreicht werden können, müssen die nachfolgenden Entwicklungsfelder allerdings bekannt sein.



Abb. 2: Beteiligte und Entwicklungsfelder