

Dominic Busch

Individuen in digitalen Arbeitswelten

Interdisziplinäre Perspektiven auf
Individuum und Organisation

 Springer Gabler

Individuen in digitalen Arbeitswelten

Dominic Busch
(Hrsg.)

Individuen in digitalen Arbeitswelten

Interdisziplinäre Perspektiven auf
Individuum und Organisation

 Springer Gabler

Hrsg.
Dominic Busch
Universität der Bundeswehr München
Neubiberg, Deutschland

ISBN 978-3-658-44611-6 ISBN 978-3-658-44612-3 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-44612-3>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Ann-Kristin Wiegmann

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Geleitwort

Mit dem Herausgeberband „Individuen in digitalen Arbeitswelten: Interdisziplinäre Perspektiven auf Individuum und Organisation“ liegt nun das zweite Buch der Forschungsinitiative „Individuum und Organisation in der digitalisierten Gesellschaft“ (INDOR) vor. Die an der Universität der Bundeswehr München angesiedelte interdisziplinäre Forschungsinitiative hat es sich zur Aufgabe gemacht, das Verhältnis von Individuum und Organisation aus unterschiedlichen disziplinären Perspektiven gemeinsam zu untersuchen und dabei insbesondere die Digitalisierung von Gesellschaft und Arbeit in den Blick zu nehmen.

Während sich der erste Band mit dem schillernden Begriff des Digital Mindset beschäftigte, wendet sich dieser Band facettenreich der Kontextualisierung des Individuums in der digitalen Arbeitswelt zu. Hintergrund und wesentliche Grundlage des Herausgeberbandes ist unter anderem die jährlich stattfindende Ringvorlesung der Forschungsinitiative INDOR. Die forschungsnahen Vorträge der Ringvorlesung und die dort geführten Diskussionen mündeten in die Beiträge dieses Buches. Der Band ist damit zugleich ein Beleg dafür, wie wichtig der Austausch zwischen verschiedenen Fachdisziplinen ist, um komplexe Phänomene aus unterschiedlichen Blickwinkeln vielseitig zu verstehen.

Der Dank für diesen Herausgeberband gilt den darin versammelten Autorinnen und Autoren, die mit ihren Beiträgen wichtige Kontextualisierungen des Themas vorgenommen haben. Ein besonderer Dank gilt aber unserem Kollegen, dem Kulturwissenschaftler Prof. Dr. Dominic Busch, der die Aufgabe übernommen hat, das Zustandekommen dieses zweiten Sammelbandes zu sichern und damit als Herausgeber einen weiteren Schritt zur Festigung des Austausches und der Arbeit innerhalb der Forschungsinitiative INDOR zu gehen.

München
im Sommer 2024

Bernhard Ertl
Stephan Kaiser

Inhaltsverzeichnis

Einleitung: Individuen in der digitalen Arbeitswelt – eine Forschungslücke ...	1
Dominic Busch	
Arbeitswissenschaftliche Grundlagen	
Digitale Mindsets in der digitalen Arbeitswelt am Beispiel von Führungskräften in öffentlichen Verwaltungen	13
Elisabeth F. Müller, Julia Thaler und Daniel Beimborn	
Das Glück der <i>Automatia</i>. Arbeit, Technik und Automatisierung in der sozialen Evolution	37
Sebastian Manhart	
Scham oder Stolz – wie man in der digitalen (Arbeits)Welt überlebt	69
Erik Ode	
Psychische Regulation von Tätigkeiten im Kontext digitaler Arbeits- und Aufgabenanforderungen: Aufgabenunterbrechung und Multitasking	91
Wolfgang Mack	
Neue Fragen an den Arbeitsbegriff	
Muße in neuen Arbeitsumgebungen	117
Julia A. M. Reif, Selina S. Richter, Johannes F. W. Arendt und Erika Spieß	
Arbeitsethik in interkultureller Perspektive	139
Irina Mehitarjan	
Interkulturalisten arbeiten nicht. Zum schwierigen Verhältnis der beiden Paradigmen Interkulturalität und Organisation	165
Dominic Busch	

Herausforderungen und Chancen bei der Gestaltung von Arbeitswelten	
Der Job, der mir (nicht) mehr passt: Wie Digitalisierung Berufsbilder verändert	189
Bernhard Ertl und Florian G. Hartmann	
Gig Work als Phänomen moderner Arbeit	209
Stephan Kaiser und Georg Loscher	
„Working from Home“ in Zeiten der COVID-19 Pandemie	227
Melanie Senning, Sandra Hemminger, Matthias Werner, Ellen Schmid und Carsten Rennhak	
IntraXperience	241
Rafaela Kraus, Matthias Hoffmann, Nikolai Fomm und Lippold von Oldershausen	
Soziale Mediennutzung und digitales Sicherheitsverhalten bei Berufstätigen: Die Rolle motivationaler Variablen	265
Bernhard Leipold und Isabelle M. S. Haunschild	

Abbildungsverzeichnis

Muße in neuen Arbeitsumgebungen

Abb. 1	Arbeit, Freizeit, Stress und Muße (eigene Darstellung)	122
--------	--	-----

Der Job, der mir (nicht) mehr passt: Wie Digitalisierung Berufsbilder verändert

Abb. 1	Schritte der Digitalisierung von Berufsprofilen	198
Abb. 2	Effekte der Digitalisierung	201

Irrelevanz von Organisationen? Gig Work als Phänomen moderner Arbeit

Abb. 1	Überblick über Gig Work und Plattformen. (Eigene Abbildung)	212
Abb. 2	Personalmanagementpraktiken für Gig Worker und Praktiken zum Management einer gemischten Belegschaft. (Eigene Abbildung)	216
Abb. 3	Organisationale Grenzen und Make-or-Buy-Entscheidung. (Eigene Abbildung)	218
Abb. 4	Überblick über Herausforderungen für Individuen, Unternehmen und Gesellschaft. (Eigene Abbildung)	221

„Working from Home“ in Zeiten der COVID-19 Pandemie – wie hängt es zusammen mit Zufriedenheit, Work-Life-Balance, Konzentration und Kreativität der Mitarbeitenden?

Abb. 1	<i>Working from Home</i> vor und während der Pandemie	233
--------	---	-----

IntraXperience – Empowerment von Mitarbeitenden durch Intrapreneurship

Abb. 1	Überblick über den Intrapreneurship-Inkubator „IntraXperience“	246
--------	--	-----

Abb. 2	Stakeholder Mapping-Anleitung für die Teams (© Matthias Hoffmann/ IICM)	248
Abb. 3	Auf den Kontext Bundeswehr angepasster Lean Canvas (© Matthias Hoffmann/IICM)	249
Abb. 4	Empathy Map (© Matthias Hoffmann)	249
Abb. 5	Elevator Pitch zur Präsentation der Projekte auf der Demo Night (© Hoffmann/IICM)	251
Abb. 6	Vier Evaluationsebenen nach Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016. (Eigene Darstellung)	252

Soziale Mediennutzung und digitales Sicherheitsverhalten bei Berufstätigen: Die Rolle motivationaler Variablen

Abb. 1	Strukturgleichungsmodell mit den Partialkorrelationen nach Kontrolle für Alter und Geschlecht. Anmerkung: Abgebildet sind die signifikanten standardisierten Koeffizienten. Alle Koeffizienten sind signifikant bei $p < .001$; $.11$ bei $p < .05$. $X^2(77) = 246.82$; $p < .001$; $RMSEA = .057$; $NNFI = .922$; $CFI .942$	273
Abb. 2	Illustration der moderierten Regressionen auf die Altersvariable. Anmerkung: Interaktionen zwischen Alter, Offenheit und Technikbereitschaft	275
Abb. 3	Illustration der moderierten Regression von Sicherheitsverhalten auf Offenheit. Anmerkung: Dargestellt ist der Zusammenhang zwischen Offenheit und Sicherheitsverhalten in Abhängigkeit von Alter und affektiver Medienempathie	276

Tabellenverzeichnis

Digitale Mindsets in der digitalen Arbeitswelt am Beispiel von Führungskräften in öffentlichen Verwaltungen

Tab. 1	Konstituierende Denkweisen eines digitalen Mindsets (Hildebrandt & Beimborn, 2022)	20
Tab. 2	Übersicht über die verwendeten Items und deskriptiven Messergebnisse des Konstrukts <i>Digitale Technologiebereitschaft</i> . Anmerkung: Die Spalten EFA und CFA zeigen die (rotierten) Faktorladungen der explorativen Faktorenanalyse (EFA) bzw. der konfirmatorischen Faktorenanalyse (CFA)	23
Tab. 3	Übersicht über die verwendeten Items und deskriptiven Messergebnisse des Konstrukts <i>Digitales Mindset</i> . Anmerkung: Mit * markierte Items wurden aufgrund geringer interner Reliabilität und geringer Diskriminanzvalidität aus der finalen EFA und der CFA entfernt. Die Spalten EFA und CFA zeigen die (rotierten) Faktorladungen der EFA bzw. CFA	25
Tab. 4	Deskriptive Statistik und Rangkorrelationsanalyse nach Spearman. Anmerkung: * und ** zeigen die Signifikanz der Rangkorrelationskoeffizienten nach Spearman auf dem 5 % und 1 % Niveau an. Schattierte Zellen heben die Konstrukte zweiter Ordnung hervor	29

Arbeitsethik in interkultureller Perspektive

Tab. 1	Die sieben Dimensionen des Multidimensionalen Arbeitsethik-Profiles (Multidimensional Work Ethic Profile, MWEP) von Miller et al. (2002)	145
--------	--	-----

Interkulturalisten arbeiten nicht. Zum schwierigen Verhältnis der beiden Paradigmen Interkulturalität und Organisation

Tab. 1	Arbeits- und Organisationsforschung vs. Forschung zur interkulturellen Kommunikation: Tendenzen paradigmatischer Inkompatibilität. (Eigene Darstellung)	172
Tab. 2	Strategien der Nicht-Erforschung von Aspekten von Arbeit und Organisation in unterschiedlichen paradigmatischen Epochen der Forschung zur interkulturellen Kommunikation. (Eigene Darstellung)	182

Der Job, der mir (nicht) mehr passt: Wie Digitalisierung Berufsbilder verändert

Tab. 1	Beispiele für die Automatisierbarkeit verschiedener Berufe. Hierfür wurden verschiedene, für die einzelnen RIASEC Dimensionen charakteristische, Berufe nach Bergmann und Eder (2021) ausgewählt und deren Automatisierbarkeit auf Basis des Job-Futuromats (IAB, 2023) abgefragt. Falls im Job-Futuromat entsprechend neue Technologien für die einzelnen Berufe verfügbar waren, wurde beispielhaft eine in die Tabelle aufgenommen	197
--------	---	-----

Soziale Mediennutzung und digitales Sicherheitsverhalten bei Berufstätigen: Die Rolle motivationaler Variablen

Tab. 1	Deskriptive Statistiken der zentralen Variablen. Anmerkung: N = 672	271
Tab. 2	Hierarchische Regressionsanalysen zur Prüfung der Interaktionen. Anmerkung: TB = Technikbereitschaft, O = Offenheit, AME = affektive Medienempathie	274



Einleitung: Individuen in der digitalen Arbeitswelt – eine Forschungslücke

Dominic Busch

Zusammenfassung

Die Erforschung von Individuen in Arbeitswelten gehört einerseits zu den am häufigsten beforschten Kontexten der Sozialforschung. Umgekehrt stellt gerade die Fokussierung der Beziehung zwischen Individuum und Arbeitswelt eine Lücke dar, wenn es darum geht, beide Seiten dieser Beziehung unter gleicher Gewichtung zu betrachten. Diese Lücke öffnet sich umso weiter, wenn die Arbeitswelt durch Prozesse der Digitalisierung aus den Angeln gehoben wird. Der vorliegende Band versammelt interdisziplinäre Beiträge, die diese Problematik in ihrer Vielfalt und in ihrem Ausmaß skizzieren, bearbeiten und dabei neue Forschungswege einschlagen. Sie zeigen die soliden Vorarbeiten und Ausgangsvoraussetzungen in Disziplinen wie den Sozialwissenschaften, den Wirtschafts- und Organisationswissenschaften, der Psychologie und den Bildungswissenschaften, auf deren Grundlage eine Erforschung der neuen Rollen des Individuums in digitalen Arbeitswelten angegangen werden kann. Die vorliegende Einleitung führt abschließend in die Einzelbeiträge des Bandes ein.

D. Busch (✉)

Universität der Bundeswehr München, Neubiberg, Deutschland

E-Mail: dominic.busch@unibw.de

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

D. Busch (Hrsg.), *Individuen in digitalen Arbeitswelten*,
https://doi.org/10.1007/978-3-658-44612-3_1

1 Disziplinäre und interdisziplinäre Ausgangslagen einer Erforschung von Individuen in digitalen Arbeitswelten

Bestrebungen nach Digitalisierung in Unternehmen und Organisationen sind für die meisten von uns schon lange keine neue Erscheinung mehr, viele von uns haben im Berufsleben täglich mit ihnen zu tun, und auch der Publikationsmarkt hält zwischenzeitlich eine unüberschaubare Auswahl an Analysen und Anleitungen bereit. In diesem Kontext stellt eine Erforschung der Rolle von Individuen in digitalen Arbeitswelten immer noch eine Forschungslücke dar. Eindrucksvoll dokumentieren dies die so verschiedenen Beiträge in dem vorliegenden Band, die aus einer gleichnamigen Ringvorlesung im Wintertrimester 2023 an der Universität der Bundeswehr München hervorgegangen sind, zu der die Forschungsinitiative Individuum und Organisation (INDOR) eingeladen hatte. Die Ringvorlesung fand damit zum zweiten Mal statt, die Beiträge aus der Reihe im Vorjahr liegen zwischenzeitlich publiziert in dem Band *Digitale Mindsets: Chancen und Herausforderungen für Individuum und Organisation* herausgegeben von Stephan Kaiser und Bernhard Ertl (2023) vor. Der aktuelle Band baut auf Fragestellungen auf, die sich in diesem ersten Forum als zentral und zugleich offen herauskristallisiert hatten. Erst eine interdisziplinäre Zusammenführung von Ansätzen aus den Organisationswissenschaften, den Bildungswissenschaften, den Sozialwissenschaften sowie aus der Psychologie und den Wirtschaftswissenschaften rückt die vielfältigen Aspekte einer Sichtweise, die Individuen in Organisationen fokussiert, in den Blick.

Eine solche interdisziplinäre Zusammenführung erweist sich darüber hinaus als überfällig, zumal Aspekte der Digitalisierung in Arbeitsumfeldern in den einzelnen Disziplinen häufig zu den aktuellen Kernthemen gehören und bereits einige Vorarbeiten vorliegen. Davon zeugen nicht zuletzt die Selbstverortungen der Beiträge in dem vorliegenden Band. So liegt in den Wirtschafts- und Organisationswissenschaften ein Herausgeberband zu *Digitale Arbeitswelt: Wie Unternehmen erfolgreich die digitale Transformation gestalten können* (Kaiser et al., 2021) vor. Mit dem Herausgeberband *Intrapreneurship: Unternehmergeist, Systeme und Gestaltungsmöglichkeiten* nehmen Rafaela Kraus et al. (2022) aus managementtheoretischer Sicht ebenfalls eine Perspektive ein, die das Individuum in den Mittelpunkt stellt. In der Entwicklungspsychologie thematisiert Bernhard Leipold (2012) das Individuum mit dem Titel *Lebenslanges Lernen: Bildung im Alter*. Hier schließen sich die Bildungswissenschaften nahtlos an. Sandra Aßmann und Norbert Ricken (2023) haben einen Band unter dem Titel *Bildung und Digitalität: Analysen – Diskurse – Perspektiven* vorgelegt, und Marc Fabian Buck und Miguel Zulaica Y Mugica (2023) führen Beiträge unter dem Titel *Digitalisierte Lebenswelten: Bildungstheoretische Reflexionen* zusammen. Eine interkulturell erweiternde Perspektive eröffnen schon früh Hans Ladegaard und Christopher Jenks (2015) in einem Themenheft in der Zeitschrift *Language and Intercultural Communication* zum Phänomen der *Language and Intercultural Communication in the Workplace*. Überhaupt ist die Digitalisierung natürlich auch ein Thema

der Kulturwissenschaften, wie es Felix Stalder (2016) mit seinem Band zur *Kultur der Digitalität* grundlegend erkundet hat.

Einerseits erscheint die Erforschung der Rolle von Individuen in Organisationen ein vergleichsweise etabliertes Thema zu sein, in anderer Hinsicht erweist sie sich allerdings bis heute immer wieder als eine erstaunliche Forschungslücke. Gründe dafür sah beispielsweise für den deutschsprachigen Raum der Organisationswissenschaftler Rainhart Lang in einer mehrfachen permanent festgelegten Fokussierung des Forschungsgebiets auf den Bereich der Organisation (Lang, 2007). Das liege zum einen daran, dass die Organisationsforschung häufig sehr stark in disziplinären Paradigmen festgelegt und damit auch gefangen sei. Zum anderen strukturierten Metatheorien aus der Soziologie, wie am prominentesten beispielsweise die Systemtheorie, maßgeblich das Feld und die Blickrichtung darauf. Eine Orientierung an solchen Metatheorien förderte zudem die Bildung voneinander getrennter Schulen, und nicht zuletzt spielte der Blick auf Individuen für das Paradigma der Systemtheorie de facto keinerlei Rolle.

Eine weitere Ursache für die weitgehende konzeptionelle Unverbundenheit zwischen Individuum und Organisation sieht (Lang, 2007, S. 11) in der traditionellen Spaltung der Sozialwissenschaften in die häufig als gegensätzlich und unvereinbar angesehenen Paradigmen aus Struktur und Handlung. Erst poststrukturalistische Konzepte versuchten dagegen, dieses Dilemma durch Ansätze aufzubrechen, die einen stärkeren Fokus auf Dynamiken legten.

Die disziplinären Festlegungen haben Lang zufolge eine vertiefte Untersuchung der Beziehungen zwischen Individuum und Organisation nachhaltig verhindert. So habe beispielsweise die deutschsprachige Soziologie und darin insbesondere die Organisationssoziologie Individuen nur in Form ihrer Arbeit als Arbeitskräfte gegenüber dem Kapital verstanden und betrachtet, wobei die Individuen selbst kaum in den Blick genommen wurden (Lang, 2007, S. 6). Auch die Industriesoziologie sieht Lang (2007, S. 6) mit Verweis auf Braczyk (2000) als wesentlich von einer marxistisch-ökonomistischen Sicht geprägt an. Auch hier könne kein Blick auf die Individuen gelingen, weil die Arbeiterschaft von der Industriesoziologie meist als kollektiver Akteur aufgefasst wurde (Lang, 2007, S. 7). Darüber hinaus kritisiert Lang (2007, S. 8) sowohl die Organisationssoziologie als auch die Soziologie dafür, dass sie mit Blick auf das Verhältnis zwischen Individuum und Organisation durch eine „Ökonomisierung“ und eine „Verzweckung“ dieses Verhältnisses gekennzeichnet seien.

Ein weiteres Standbein für eine Betrachtung des Verhältnisses zwischen Individuum und Organisation sieht Lang neben der soziologischen Beschäftigung in der psychologischen Subdisziplin der Organisationspsychologie. Für Lang stehen hier tatsächlich auch Individuen stärker im Vordergrund, allerdings schlage die Organisationspsychologie eine relativ einseitige Betrachtung dieses Verhältnisses ein: Das Phänomen der Organisation wird überraschend kaum operationalisiert und stattdessen bestenfalls metaphorisch in Form von Gruppen oder Kulturen abgebildet (Lang, 2007, S. 8).

Innerhalb der hier bereits so problematisch skizzierten Lücke zwischen Individuum und Organisation soll im vorliegenden Kontext eine ähnlich problematische Relation genauer untersucht werden, die nur geringfügig enger gefasst ist: Es geht um die Kontextualisierung des Individuums in der Arbeitswelt. Die Beiträge in dem vorliegenden Band leisten hier in ihrer Zusammenschau eine interdisziplinäre Pionierarbeit, indem sie ganz unterschiedliche Aspekte, Ebenen und Facetten des Forschungsfelds thematisieren und anreißen. Charakteristisch für ein junges Forschungsfeld ist es dabei, dass viele thematische Einstiegspunkte und Problemfokussierungen zunächst den Eindruck thematischer Inseln erwecken, deren Verbundenheit untereinander jedoch durch die vielfache Rezeption ähnlicher theoretischer Grundlagen und Vorarbeiten bereits solide angelegt ist und sich selbst im Verlauf des Bandes weiterentwickelt und festigt.

2 Zu den Beiträgen in diesem Band

Der vorliegende Band gliedert sich daher in drei Sektionen, die das Verhältnis zwischen Individuum und Organisation in digitalen Arbeitswelten auf unterschiedlichen Generalisierungsebenen thematisieren und von einer allgemeinen Themenerfassung und Begriffsklärung immer weiter zu konkreteren Problemstellungen vorrücken. Die ersten Beiträge klären und diskutieren entsprechend arbeitswissenschaftliche Grundlagen vor dem Hintergrund der Digitalisierung.

Elisabeth Müller, Julia Thaler und Daniel Beimborn sehen Implementierungen von Digitalisierung als eines der zentralen Aufgabenthemen, die im Zusammenspiel zwischen Individuen und Organisationen bewältigt werden müssen, wobei das entscheidende Potenzial und die Verantwortung für den Erfolg im Wesentlichen bei den Individuen liegt. Mit dem Begriff des Digital Mindset werden im Allgemeinen Aspekte der Bereitschaft und der Fähigkeit von Individuen zur erfolgreichen und konstruktiven Implementierung der Digitalisierung von Arbeitsumfeldern bezeichnet. Dieser erste Beitrag führt in Aspekte des Digital Mindset ein und erläutert anhand eigener Forschungsdaten Zusammenhänge dieser Eigenschaft mit weiteren benachbarten Persönlichkeitsmerkmalen, insbesondere einer allgemeineren Technikbereitschaft.

Sebastian Manhart spürt dem Phänomen der Automatisierung in seiner geschichtlichen Entwicklung nach, vor deren Hintergrund die gegenwärtige Digitalisierung und der Einzug künstlicher Intelligenz in die Arbeitswelt weniger als Revolution, denn als Phase in einer sehr langfristig beobachtbaren Entwicklung eingeordnet werden können. Bisherige historische Arbeitsforschung hat sich meist allein an Aspekten der Mechanisierung von Arbeit orientiert, vor deren Hintergrund beispielsweise Phasen wie die der Industrialisierung als maßgebliche und verändernde Schritte hervortreten. Automatisierung ist demgegenüber ein grundlegendes Phänomen, das beschreibt, wie Arbeit bzw. Arbeitsschritte allgemein ohne den Menschen erbracht werden. Im Bereich der Landwirtschaft

kann dies beispielsweise auch im Wachsen von Pflanzen und Tieren bestehen. Das Phänomen sozialer Organisation produziert maßgebliche Automatisierungseffekte. Angesichts dieses Kontinuums lässt sich präziser einschätzen, wie sich künstliche Intelligenz zukünftig sehr wahrscheinlich vor allem in Bereichen etablieren wird, die von Gesellschaften als Arbeit wahrgenommen und interpretiert werden. Das soziale Leben im Allgemeinen dagegen werde sich daran anpassend entwickeln, ohne aber dabei Gefahr zu laufen, dass künstliche Intelligenz etwa den Menschen überflüssig mache.

Erik Ode holt ein Tabuthema der Digitalisierung ans Licht, nach dem der Mensch sich angesichts fortschreitender technischer Entwicklung zunehmend ungeschönt mit seinen Unzulänglichkeiten, der Irrelevanz seines Daseins und seiner wachsenden Ohnmacht konfrontiert sieht. Eine Digitalisierung der Arbeitswelt kann mithin dazu beitragen, dass der Mensch in Haltungen von Scham und Demut gedrängt und damit von optimistischem und vorwärtsgewandtem Handeln und Weltentwickeln abgehalten wird. Erik Ode entwirft Wege, nach denen es dem Menschen möglich werden und bleiben kann, die schmale Gratwanderung der Digitalisierung zwischen Scham und Stolz auch weiter zugunsten einer stolzen Haltung für sich zu entscheiden.

Die zweite Sektion des vorliegenden Bandes thematisiert Fragen und Herausforderungen an den Begriff der Arbeit auf einer Meso-Ebene: Wie wandelt sich der Arbeitsbegriff durch die Digitalisierung und welche Erweiterungen und Neukonzeptionen des Arbeitsbegriffs werden erforderlich?

Wolfgang Mack analysiert die psychische und kognitive Bewältigbarkeit von Aufgaben durch Individuen in digitalen Arbeitskontexten. Unter den Begriffsphänomenen von Aufgabenunterbrechung und Multitasking lassen sich eine Vielzahl verschiedener Kontexte und Phänomene subsumieren, die von Individuen als Stress und Belastung empfunden werden. Eine konstruktive und an den Bedürfnissen der Menschen ausgerichtete Arbeitsumgebung sollte entsprechend so gestaltet sein, dass Aufgaben vor dem Hintergrund einer bestmöglichen Passung von Anforderungen und Fähigkeiten vollständig erledigt werden können. In Kontexten zunehmender Digitalisierung wird diese Notwendigkeit häufig nicht berücksichtigt, sondern stattdessen sogar zunehmend vernachlässigt. Wolfgang Mack plädiert entsprechend für eine Digitalisierung, die den Bedürfnissen von Individuen bei einer bestmöglichen Erfüllung von Aufgaben Rechnung trägt.

Julia A. M. Reif, Selina S. Richter, Johannes F. W. Arendt und Erika Spieß kontextualisieren den Arbeitsbegriff und die mit ihm assoziierten Anforderungen an Individuen, indem sie den konträr dazu angelegten Begriff der Muße in seinen verschiedenen Facetten und Dimensionen erkunden. Muße wird dabei verstanden als notwendiges Komplement zur Arbeit, um durch Erholung wieder Energie zu schöpfen und Kreativität sowohl in der Freizeit als auch in Arbeitskontexten zu ermöglichen. Gegenwärtige Entwicklungen und Transformationen der Arbeitswelt, wie beispielsweise das zunehmende Aufkommen von Digitalisierung und der Einsatz künstlicher Intelligenz können das Verhältnis zwischen Arbeit und Muße für den Menschen konstruktiv, aber auch schadend verändern.

Entsprechend empfehlen die Autorinnen und Autoren, bei der Gestaltung neuer Arbeitsformen die Unterstützung des menschlichen Bedürfnisses nach Muße zu einer zentralen Orientierung werden zu lassen.

Irina Mchitarjan relativiert den westeuropäischen Mythos um die protestantische Arbeitsethik durch vergleichende Studien. Max Webers Formulierung einer Arbeitsethik wird vielfach als Garant und als Bedingung für den ökonomischen Erfolg von Individuen, Organisationen und ganzen Gesellschaften angenommen. Mchitarjan zeigt jedoch in international vergleichender Perspektive, dass Wertekombinationen, die diese Arbeitsethik ausmachen, häufig sowohl in nicht-westlichen Kulturen als auch in wirtschaftlich weniger erfolgreichen Ländern häufig noch wesentlich stärker ausgeprägt sind als im protestantischen Westen. Weber und dem auf ihm aufbauenden Diskurs um die Arbeitsethik kann demnach eine gewisse ethnozentrische Perspektivik unterstellt werden. Zugleich weist Mchitarjan mit ihrer Einordnung der Erforschung von Zusammenhängen zwischen Einstellungen gegenüber einer Arbeitsethik und Einstellungen gegenüber Aspekten von Bildung auf eine Forschungslücke hin, deren Erkundung ein wesentlicher Beitrag zu Erforschung auch der Beziehungen zwischen Individuum und Organisation sein kann.

Dominic Busch zeichnet am Beispiel der Forschung zur interkulturellen Kommunikation exemplarisch nach, wie schwierig es ist, den Begriff und das Phänomen der Arbeit tatsächlich überhaupt jenseits der bereits einleitend genannten ökonomiekritischen Paradigmen zu denken und ihn in andere Theoriegebäude einzubauen oder ihn mit diesen zu verbinden und zu kombinieren. Die Forschung zur interkulturellen Kommunikation hat sich über Jahrzehnte häufig als ein interdisziplinäres Anwendungsfach verstanden, das seine eigene Gründung und Legitimation daraus beziehen wollte, dass es wesentliche konstruktive Ergebnisse und Einsichten in Interaktionen in beruflichen Kontexten liefern wollte – von denen letztlich monetäre bezifferbare Gewinne oder Verluste abhängen. Ein genauerer Blick in die Forschungshistorie zeigt jedoch, dass eine Integration des Arbeitsbegriffs mit Aspekten von Kultur und Interkulturalität nur selten gelungen ist. Stattdessen hat die Forschung zur interkulturellen Kommunikation das Phänomen der Arbeit regelrecht umschifft und stattdessen lieber Geschehnisse aus Freizeit und Socialising-Kontexten untersucht, die das Arbeiten umrahmen. Am Ende stellt sich der Arbeitsbegriff als eine vergleichsweise eurozentrische Erfindung dar, die in diesen Wurzeln bislang nur wenig reflektiert wurde und eine dekolonisierende Neubetrachtung erforderlich machen würde.

Die Beiträge in der dritten Sektion des Buches thematisieren ausgewählte Herausforderungen und Chancen bei der Gestaltung von Arbeitswelten. So untersuchen Bernhard Ertl und Florian G. Hartmann Einflüsse der Digitalisierung auf die Gestaltung und Formung von Berufsbildern. Innerhalb von individuellen Berufskarrieren können sich damit Arbeitskontexte grundlegend verändern und von den Individuen einer Organisation werden entsprechende Anpassungsleistungen erwartet, die zwar bestenfalls durch Schulungsangebote begleitet und angeleitet werden. Diese Begleitung wird allerdings der

Tiefe der Veränderung in keiner Weise gerecht, sodass Veränderungen durch Digitalisierung seitens der betroffenen Individuen unter bestimmten Voraussetzungen als vorteilhaft empfunden werden können. In vielen Fällen werden sie jedoch auch als nachteilig und demotivierend wahrgenommen. Beide Effekte resultieren dabei nicht nur aus der technischen Veränderung des Arbeitsumfelds an sich, sondern vor allem auch aus der daraus resultierenden neuen und veränderten Positionierung der Arbeitsstelle eines Individuums innerhalb eines sozialen Organisationsgefüges. Bernhard Ertl und Florian G. Hartmann argumentieren dafür, dass für diese Phänomene vor allem ein Bewusstsein geschaffen werden muss, um Planungsprozesse in Organisationen von Beginn an konstruktiver gestalten zu können.

Stephan Kaiser und Georg Loscher kontrastieren diese Anforderungen, die sich aus der Theorie ergeben, mit den strukturellen Rahmenbedingungen gegenwärtiger Praktiken der Digitalisierung von Arbeitswelten. Gig-Work bezeichnet die individuelle und (grundsätzlich zunächst einmalige) Vergabe einzelner Arbeitsaufträge von Organisationen an externe individuelle Expertinnen und Experten, wobei die Passung zwischen Organisation, ihren Anforderungen, sowie Gig-Workern und deren Fähigkeiten und Arbeitsbedingungen durch Online-Portale hergestellt wird. Kaiser und Loscher erkunden die Besonderheiten sowie die Vor- und Nachteile dieser neuen Arbeitsform für Organisationen und Individuen, in diesem Fall Gig-Worker. An die Stelle traditionellen Personalmanagements treten neue Herausforderungen und Unsicherheiten im Hinblick auf ein gesichertes Wachstum sowohl der Organisation als auch der Gig-Worker.

Melanie Sennig, Sandra Hemminger, Matthias Werner, Ellen Schmid und Carsten Rennhak untersuchen mit dem Phänomen des deutschsprachigen *Homeoffice* oder dem international besser benannten *Working from Home* einen Aspekt, der erst durch den Zusammenfall der Corona-Pandemie mit einem erheblichen – auch aus der Pandemie mit angestoßenen – Digitalisierungsschub im Arbeitsleben zustande gekommen ist und der seither die Arbeitswelt zentral neu bestimmt, gestaltet und in ihrer Neuheit charakterisiert. Zugleich gibt es kaum ein konkretes Thema der neuen Arbeitswelt, das in der Praxis weniger umstritten und heiß diskutiert wäre. Führt *Working from Home* für die Organisation tatsächlich zu mehr Produktivität oder erleidet die Organisation diesbezüglich letztlich sogar Verluste? Umgekehrt stellt sich für die arbeitenden Individuen einer Organisation die Frage, ob und inwiefern *Working from Home* sich tatsächlich positiv auf ihre *Work-Life-Balance* auswirkt oder ob sie am Ende vielleicht unbewusst sogar eine höhere Belastung zu tragen haben. Die Autorinnen und Autoren stellen dieser Kontroverse die Ergebnisse einer eigenen Befragung gegenüber, die dem neuen Konzept des *Working from Home* insgesamt ein positives Zeugnis ausstellen.

Rafaella Kraus, Matthias Hoffmann Nikolai Fomm und Lippold von Oldershausen stellen ein selbst durchgeführtes Projekt zur Organisationsentwicklung in der Bundeswehr vor, das sie zugleich auch mit einer eigenen Begleitstudie evaluieren. In dem Projekt „IntraXperience“ steht die Annahme im Zentrum, dass unternehmerisches Handeln

auch von Mitgliedern innerhalb einer Organisation dazu beitragen kann, dass Organisationsmitglieder sich mit hohem Engagement konstruktiv in die Organisation und deren Weiterentwicklung einbringen. Die Autorinnen und Autoren haben daher ein Weiterbildungsprogramm in Form eines Inkubators entwickelt, in dem studierende Angehörige der Bundeswehr Projekte zur Weiterentwicklung ihrer Organisation entwerfen und vorantreiben konnten. Von den Teilnehmenden werden der Inkubator und sein begleitendes Programm als überaus konstruktiv und anregend wahrgenommen. Die Autorinnen und Autoren heben dabei hervor, dass eine formal abgesicherte Unterstützung und Förderung solcher Inkubator-Projekte durch die Leitungen der sie beherbergenden Organisationen eine der zentralsten Bedingungen für den nachhaltigen Erfolg der von den Mitarbeitenden entwickelten Projekte ist.

Bernhard Leipold und Isabelle M. S. Haunschild haben Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nach ihrem Nutzungsverhalten von Social Media und Online-Kommunikation in ihrer Freizeit befragt, um Einblicke in das Bewusstsein für Datensicherheit bei den Befragten zu gewinnen. Damit machen sie in Kontext einer Erforschung der Relationen zwischen Individuum und Organisation auf Aspekte aufmerksam, die von Organisationen an Individuen als zusätzliche und spezifische Aufgaben im Zuge der Digitalisierung herangetragen werden. Leipold und Haunschild untersuchen Veränderungen im Bewusstsein für die Notwendigkeit von Datensicherheit im Verlauf über die Lebensalter und setzen sie außerdem in Beziehung zu Aspekten wie Motivation und Offenheit gegenüber technischen Innovationen.

Literatur

- Aßmann, S., & Ricken, N. (Hrsg.). (2023). *Bildung und Digitalität: Analysen – Diskurse – Perspektiven*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30766-0>
- Braczyk, H.-J. (2000). Organisation in industriesoziologischer Perspektive. In G. Ortmann, J. Sydow, & K. Türk (Hrsg.), *Theorien der Organisation* (S. 530–575). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-322-80840-0_26
- Buck, M. F., & Zulaica y Mugica, M. (Hrsg.). (2023). *Digitalisierte Lebenswelten: Bildungstheoretische Reflexionen*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-66123-9>
- Graversen, G., & Johansson, J. A. (1998). The individual and the organization: Introducing the theme. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(3), 257–264. <https://doi.org/10.1080/135943298398691>
- Kaiser, S., & Ertl, B. (Hrsg.). (2023). *Digitale Mindsets: Chancen und Herausforderungen für Individuum und Organisation*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-41104-6>
- Kaiser, S., Kozica, A., Böhringer, F., & Wissinger, J. (Hrsg.). (2021). *Digitale Arbeitswelt: Wie Unternehmen erfolgreich die digitale Transformation gestalten können*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33224-2>
- Kraus, R., Kreitenweis, T., & Jeraj, B. (Hrsg.). (2022). *Intrapreneurship: Unternehmergeist, Systeme und Gestaltungsmöglichkeiten*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-64102-6>

- Ladegaard, H. J., & Jenks, C. J. (2015). Language and intercultural communication in the workplace: Critical approaches to theory and practice. *Language and Intercultural Communication*, 15(1), 1–12. <https://doi.org/10.1080/14708477.2014.985302>.
- Lang, R. (2007). Individuum und Organisation – Revisited: Neue Konturen eines organisationswissenschaftlichen Forschungsfeldes? In R. Lang (Hrsg.), *Individuum und Organisation: Neue Trends eines organisationswissenschaftlichen Forschungsfeldes* (S. 1–16). Dt. Univ.-Verl.
- Leipold, B. (2012). *Lebenslanges Lernen und Bildung im Alter*. Kohlhammer.
- Stalder, F. (2016). *Kultur der Digitalität*. Suhrkamp.



Prof. Dr. Dominic Busch ist seit 2011 Professor für interkulturelle Kommunikation und Konfliktforschung an der Fakultät für Humanwissenschaften der Universität der Bundeswehr München. Zuvor war er Juniorprofessor für interkulturelle Kommunikation an der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder). Dominic Busch forscht zur Konstruktion von Kulturverständnissen in Kontexten der Konfliktmediation und hat 2023 das *Routledge Handbook of Intercultural Mediation* herausgegeben. Des Weiteren forscht er zu normativen Diskursen, die der Erforschung interkultureller Kommunikation zugrunde liegen sowie zu postqualitativen Forschungsmethoden in ihrer Anwendung auf Kontexte von Interkulturalität.

Arbeitswissenschaftliche Grundlagen



Digitale Mindsets in der digitalen Arbeitswelt am Beispiel von Führungskräften in öffentlichen Verwaltungen

Elisabeth F. Müller, Julia Thaler und Daniel Beimborn

Zusammenfassung

Die digitale Transformation der Arbeitswelt und insbesondere die Veränderungen hin zu einer digitalen Verwaltung können nur im Zusammenspiel von Individuum, Organisation und Technologie gelingen. In diesem Zusammenhang wird dem sogenannten digitalen Mindset von in Organisationen tätigen Individuen zunehmend Aufmerksamkeit geschenkt, etablierte empirische Messungen fehlen jedoch bislang. Vor diesem Hintergrund analysiert dieser Beitrag digitale Mindsets von Führungskräften in öffentlichen Verwaltungen und den Zusammenhang dieser mehrdimensionalen Mindsets mit einer eher grundlegenden digitalen Technologiebereitschaft. Die Ergebnisse zeigen neun Dimensionen eines digitalen Mindsets sowie einen signifikanten Zusammenhang zwischen den beiden untersuchten Konstrukten. Die Schnittmenge zwischen den beiden Konzepten scheint in dieser Studie insbesondere in der Einstellung der Führungskräfte zur Nutzung und Anwendung digitaler Technologien zu liegen.

E. F. Müller (✉) · J. Thaler
Universität der Bundeswehr München, Neubiberg, Deutschland
E-Mail: elisabeth.mueller@unibw.de

J. Thaler
E-Mail: julia.thaler@unibw.de

D. Beimborn
Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Bamberg, Deutschland
E-Mail: daniel.beimborn@uni-bamberg.de

1 Einleitung

Die digitale Transformation unserer Gesellschaft geht für Individuen und Organisationen einher mit kontinuierlichen Veränderungen und einer zunehmenden Bedeutung digitaler Technologien. Die Veränderung der Arbeitswelt durch die Digitalisierung lässt sich – gemäß eines konfigurationstheoretischen Zugangs (Meyer et al., 1993; Short et al., 2008) – auf den Ebenen Organisation, Interaktion (d. h. Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitenden einer Organisation) und Individuum beschreiben (Kaiser et al., 2018). Auf Organisationsebene findet sich bspw. die Digitalisierung von Strukturen und Prozessen oder die digitale Infrastruktur. Eine Digitalisierung auf interaktionaler Ebene zeigt sich u. a. in digitaler Kommunikation und virtueller Führung. Die Digitalisierung auf individueller Ebene umschließt Themen wie Einstellung gegenüber Digitalisierung, Bereitschaft zur Nutzung digitaler Technologien und individuelle digitale Kompetenzen (Kaiser & Kozica, 2014; Thiemann et al., 2019). Basierend auf diesem multidimensionalen Digitalisierungsverständnis zeigt sich, dass die Digitalisierung der Arbeitswelt neben der Implementierung digitaler Technologien und damit zusammenhängender Transformationsprozesse insbesondere einer Betrachtung des Zusammenspiels von digitalen Technologien und Individuen mit den zuvor genannten Einstellungen und Kompetenzen bedarf (Kaiser et al., 2023). In diesem Zusammenhang wird sowohl in Praxis als auch Forschung zunehmend der Begriff des digitalen Mindsets verwendet (Hildebrandt et al., 2022). Digitale Mindsets von Mitarbeitenden können zur digitalen Transformation der Organisationen beitragen und stehen folglich im Forschungsinteresse (Hildebrandt et al., 2022; Kaiser et al., 2023; Rauch, 2021).

In diesem Beitrag wird ein Schwerpunkt auf die digitalen Mindsets von Führungskräften in öffentlichen Verwaltungen gelegt. Die Digitalisierung (auch) in öffentlichen Verwaltungen voranzutreiben, ist seit Jahren ein zentrales Thema. In der neuesten Digitalstrategie der Bundesregierung stellt der digitale Staat, worunter eben auch die digitale Verwaltung fällt, eines der drei zentralen Themenfelder dar (Bundesministerium für Digitales & Verkehr, 2022). Unabhängig von aktuellen Bemühungen, die Digitalisierung in der Verwaltung zu intensivieren, steht fest, dass digitale Technologien die Arbeitswelt der öffentlichen Verwaltung und die dort vorzufindenden Arbeitsweisen bereits verändert haben bzw. weiter verändern (Palumbo, 2022).

Im Folgenden gehen wir den bisher nicht untersuchten Fragen nach, wie digitale Mindsets von Führungskräften in öffentlichen Verwaltungen aussehen und wie diese mehrdimensionalen Mindsets mit einer eher grundlegenden digitalen Technologiebereitschaft zusammenhängen. Zur Beantwortung dieser Fragen orientieren wir uns an folgender Struktur: Zunächst erläutern wir zentrale Aspekte der digitalen Arbeitswelt mit einem spezifischen Fokus auf öffentliche Verwaltungen. Zudem betrachten wir konzeptionelle Überlegungen zur digitalen Technologiebereitschaft und zu digitalen Mindsets von Individuen. Anschließend legen wir das methodische Vorgehen der empirischen Studie dar, bevor wir die Ergebnisse zu den Gemeinsamkeiten und Unterschieden der digitalen

Technologiebereitschaft und des digitalen Mindsets präsentieren. Eine Diskussion und ein Ausblick runden diesen Beitrag ab.

2 Entwicklung einer digitalen Arbeitswelt in öffentlichen Verwaltungen

2.1 E-Government als Treiber digitaler Innovation in der öffentlichen Verwaltung

Die Digitalisierung der Verwaltung, ursprünglich unter dem Begriff Electronic Government (E-Government) eingeführt, ist seit mehreren Jahrzehnten ein weltweites Phänomen (United Nations, 2022) (die erste E-Government-Umfrage der UN erfolgte bereits im Jahr 2001). E-Government kann definiert werden als „die Abwicklung geschäftlicher Prozesse im Zusammenhang mit Regieren und Verwalten (Government) mithilfe von Informations- und Kommunikationstechniken über elektronische Medien“ (von Lucke & Reiner mann, 2020, S. 1). Der anerkannte zentrale Beitrag von E-Government zum Umgang mit großen Herausforderungen, wie der Bewältigung von Pandemien und der Erreichung der Nachhaltigkeitsziele, unterstreicht die Relevanz einer digitalen Transformation der Verwaltung (United Nations, 2022).

In Deutschland gibt es bereits seit den 1990er Jahren zahlreiche Initiativen und Reformen zur Verwaltungsdigitalisierung. Dennoch zeigen u. a. internationale Rankings, dass die Digitalisierung der Verwaltung in Deutschland noch nicht in einem den heutigen Anforderungen entsprechenden Maße vorangeschritten ist (bspw. Rang 22 im E-Government Development Index; United Nations, 2022). Es lässt sich über die Jahre sogar ein negativer Trend hinsichtlich des Rangs im E-Government Development Index feststellen (Wirtz & Kubin, 2021). Im europäischen Index für digitale Wirtschaft und Gesellschaft (DESI) belegt Deutschland im Bereich digitaler Verwaltungsdienste Platz 18 von 27 (Europäische Kommission, 2022a). Barrieren einer Verwaltungsdigitalisierung lassen sich in verschiedenen Bereichen finden, u. a. in Politik, Recht, Informationstechnologie, aber auch in der Organisation(-skultur) der öffentlichen Verwaltung (Wirtz & Kubin, 2021). Im letztgenannten Bereich spielen neben traditionellen bürokratischen Strukturen insbesondere Individuen, also sowohl Mitarbeitende als auch Führungspersonen, und deren Einstellungen und Fähigkeiten eine große Rolle, um die Digitalisierung voranzutreiben bzw. umzusetzen (Wirtz & Kubin, 2021).

Die genannten Defizite verdeutlichen die Dringlichkeit weiterer (digitaler) Innovationen im öffentlichen Sektor, wobei Innovation als die Generierung und Umsetzung neuer Ideen verstanden wird (De Vries et al., 2016). De Vries et al. (2016) kategorisieren Innovationen im öffentlichen Sektor in Prozess-, Produkt-, Service-, Governance- und konzeptionelle Innovationen. Die Kategorie der Prozessinnovationen umschließt dabei

technologische Prozessinnovationen und weist somit einen unmittelbaren Bezug zu E-Government auf. In ihrem Überblick erarbeiten de Vries et al. (2016) auch Determinanten für Innovationen auf unterschiedlichen Ebenen und inkludieren dabei die individuelle Ebene mit Aspekten wie Autonomie, Kreativität und Innovationsakzeptanz. Wissenschaftliche Erkenntnisse zeigen zudem, dass Innovationen im öffentlichen Sektor positiv zusammenhängen mit der Unterstützung durch Führungskräfte und dass Mitarbeitende, die neue Praktiken übernehmen und kontinuierlich lernen müssen, in diesem Kontext eine zentrale Rolle spielen (Demircioglu & Van Der Wal, 2022).

2.2 Digitale Transformation und digitale Verwaltung

Unter dem Begriff E-Government wird in der einschlägigen Literatur auch analysiert, wie sich die Dienstleistungserbringung der Verwaltung durch Digitalisierung verändert (Mergel et al., 2019). Allerdings steht hierbei meist ein inkrementeller und nicht ein transformierender Wandel im Fokus (Meijer & Bekkers, 2015). Die öffentlichen Verwaltungen erfahren aber darüber hinaus eine umfassende digitale Transformation, die ihre gesamte Arbeitswelt tiefgreifend verändert. Digitale Transformation meint die *ganzheitliche* Bestrebung, Prozesse und Dienstleistungen zu überarbeiten und über eine reine Umwandlung von papierbasierten in digitale Dienstleistungen oder das zusätzliche Angebot eines digitalen Dienstleistungskanals hinauszugehen (Mergel et al., 2019).

Eine digitale Transformation erfordert daher eine komplette Revision der bestehenden Strategien und Prozesse sowie Anpassung dieser an die Bedürfnisse der leistungserbringenden und -nutzenden Personen. Sie führt zu einer Überarbeitung bestehender und einer Schaffung neuer digitaler Dienstleistungen, die integriert mit neuen verwaltungsinternen digitalen Prozessen und Arbeitsweisen einhergehen. Die digitale Transformation beinhaltet folglich auch einen kulturellen, organisationalen und relationalen Wandel (Mergel et al., 2019). Es geht entsprechend nicht nur um die Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien, sondern darum, digitale Verwaltung als ein Phänomen zu verstehen, welches Administration, Management und Governance durch Technologien verändert und neue Formen von Führung, Entscheidungsprozessen, Organisation und Dienstleistungserbringung hervorbringt (Gil-Garcia et al., 2018). An dieser Stelle wird erneut deutlich, dass die Veränderung der Arbeitswelt hin zu einer digitalen Verwaltung nur im Zusammenspiel von Individuum, Organisation und Technologie erfolgen kann.

3 Digitale Technologiebereitschaft und digitale Mindsets von Individuen

3.1 Das Konzept der digitalen Technologiebereitschaft und seine Vorläufer

Seit Jahren setzen sich verschiedenste wissenschaftliche Disziplinen damit auseinander, welche Faktoren eine Anwendung bzw. Nutzung (digitaler) Technologien durch menschliche Individuen determinieren. Grundlegende Technologieakzeptanzmodelle (Davis et al., 1989) postulieren, dass die Nutzung auf der individuellen Technologieakzeptanz beruht. Diese wiederum wird beeinflusst durch die wahrgenommene Nützlichkeit der Technologie und die wahrgenommene Einfachheit ihrer Anwendung. In Anlehnung an die Theorie des überlegten Handelns (Fishbein & Ajzen, 1975) nimmt bereits das grundlegendste dieser Technologieakzeptanzmodelle an, dass die Technologieakzeptanz über die Beeinflussung der Verhaltensabsicht zu tatsächlichem Nutzungsverhalten führt. Bereits vor 20 Jahren wurden verschiedene Theorien und Modelle zur Erklärung von Technologieakzeptanz und -nutzung in einer *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology* (UTAUT) (Venkatesh et al., 2003) zusammengeführt, welche als eine der meistzitierten Theorien in der wirtschaftsinformatischen Literatur mit einer deutlich darüber hinausgehenden Reichweite gilt (Blut et al., 2022).

Persönliche Kompetenz- und Kontrollüberzeugungen spielen – auch in Weiterentwicklungen der Technologieakzeptanzmodelle – nur ansatzweise eine Rolle (Kaiser et al., 2023; Neyer et al., 2012), obwohl diese bspw. bereits in der Theorie des geplanten Verhaltens (1991) als relevante Faktoren für individuelles Handeln einbezogen werden. Vor diesem Hintergrund konzeptualisieren Neyer et al. (2012) eine sogenannte Technikbereitschaft, welche individuelle Unterschiede in der Bereitschaft zum Umgang mit Technik in die drei Facetten Technikakzeptanz, Technikkompetenz- und Technikkontrollüberzeugungen unterteilt. Angesichts der zunehmenden Bedeutung von digitalen Technologien wurde die allgemeiner gehaltene Technikbereitschaft bereits als digitale Technologiebereitschaft mit den folgenden drei Facetten spezifiziert (Kaiser et al., 2023): Digitale Technologieakzeptanz stellt ein Einstellungsmerkmal dar, das die subjektive Bewertung digitalen technologischen Fortschritts widerspiegelt. Digitale Technologiekompetenzüberzeugungen werden verstanden als subjektive Erwartungen von Handlungsmöglichkeiten in Digitalisierungssituationen. Hinter diesem Begriff steht das Selbstkonzept eigener Fähigkeiten, bisheriger Erfahrungen im Umgang mit digitalen Technologien und subjektiv erwarteter Anpassungsfähigkeit an noch unbekannte digitale Technologien. Digitale Technologiekontrollüberzeugungen bezeichnen individuelle Erwartungen an die Kontrollierbarkeit digitaler Technologien und Überzeugungen hinsichtlich des eigenen Einflusses auf digitale Technologien.

3.2 Die begriffliche Entwicklung und Konzeptualisierung des digitalen Mindsets

Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Verbreitung digitaler Technologien erfährt das Konzept des digitalen Mindsets seit einigen Jahren verstärkte Aufmerksamkeit. Verschiedene Forschungsbeiträge (Hildebrandt et al., 2022; Hildebrandt & Beimborn, 2022; Rauch, 2021) verfolgen das Ziel, sich dem Begriff definitorisch anzunähern und/oder erste Messinstrumente zu entwickeln. Dabei liegt der Fokus weniger auf einer Spezifikation bestehender Begriffe, wie bei der digitalen Technologiebereitschaft, sondern vielmehr auf einem umfassenden Verständnis und der Etablierung eines neuen Konzepts.

Der Begriff Mindset wird in der Literatur häufig – allerdings uneinheitlich – verwendet (Rauch, 2021). Je nach Forschungsfokus beziehen sich Forschende auf unterschiedliche bestehende Theorien oder Ansätze. Wenn es um Entscheidungsverhalten geht, wird auf Gollwitzers (2012) Mindset-Theorie der Handlungsphasen zurückgegriffen (Rauch, 2021). Forschung, in deren Vordergrund die Entwicklung von Individuen, deren Kompetenzen und Fähigkeiten steht, basiert auf Dwecks (1986) impliziten Intelligenztheorien. Hier geht es um Grundüberzeugungen zum Selbst und die eigenen Fähigkeiten (Rauch, 2021). Vor diesem Hintergrund kann ein Mindset zunächst verstanden werden als „ein festgelegtes System an Überzeugungen [...], das kognitive und affektive Komponenten vereint. Es formt sich in einem Kontext und resultiert in Verhalten“ (Rauch, 2021, S. 99). Das Mindset eines Individuums prägt die Art und Weise, mit der es Aufgaben angeht und löst, und umschließt kognitive Prozesse, Filter und Überzeugungen (French II, 2016). Diese Komponenten basieren auf individuellen Erfahrungen und beeinflussen, wie Individuen ihre Umwelt wahrnehmen, welche Methoden sie zur Aufgabenlösung auswählen und letztlich auch, wie sie sich verhalten (French II, 2016).

Hildebrandt und Beimborn (2022, S. 7) definieren theoriebasiert und mit einer integrativen Perspektive das digitale Mindset als Denkweisen, die in den kognitiven Prozessen, Filtern und Grundüberzeugungen der Menschen verankert sind. Sie setzen sich aus kognitiven Mechanismen und Wissensstrukturen zusammen, die die Nutzung und Anwendung digitaler Technologien und die Bewältigung ihrer Folgen im Kontext von Einzelpersonen, Organisationen oder der Gesellschaft beeinflussen und fördern. Diese Definition zeigt deutlich, dass die grundsätzlichen Überlegungen zum Begriff Mindset in das Konzept des digitalen Mindsets Eingang finden. Die Definition und damit das umfassende Verständnis des digitalen Mindsets beinhaltet nämlich (1) eine methodische Linse, d. h. Mindset als kognitive Prozesse: die Summe der kognitiven Mechanismen und Prozesse zur Aufgabenlösung (Gollwitzer et al., 1990); (2) eine Filterlinse, d. h. Mindset als kognitiver Filter: Mindsets werden durch kognitive Filter geformt, die kognitive Prozesse beeinflussen und auf spezifischen Wissensstrukturen aufbauen (Gupta & Govindarajan, 2002); und (3) eine Linse der Überzeugungen, d. h. Mindset als Grundüberzeugungen über das Selbst (Dweck, 2008).

Aufbauend auf dieser Definition konzeptualisieren Hildebrandt und Beimborn (2022) theoriegeleitet elf Dimensionen („konstituierende Denkweisen“), welche ein digitales Mindset ausmachen (dargestellt in Tab. 1). Diese Konzeptualisierung basiert auf Erkenntnissen aus der Psychologie sowie aus der Literatur zu Informationssystemen, insbesondere zu digitaler Innovation und digitaler Transformation.

3.3 Digitale Mindsets in der Management-Forschung

Es wurde bereits eingangs angeführt, dass Individuen diejenigen Akteure sind, die digitale Transformation erleben und in der Lage sein müssen, diese mitzugestalten bzw. daraus resultierende Veränderungen nachhaltig umzusetzen. Die einschlägige Literatur verweist darauf, dass Individuen hierzu entsprechende Fähigkeiten bzgl. digitaler Technologien und damit zusammenhängenden Innovationen benötigen, aber auch, wie oben dargelegt, über ein entsprechendes positives Mindset hinsichtlich Digitalisierung verfügen sollten (u. a. Allen, 2020). So betonen bspw. auch Hildebrandt et al. (2022), dass sich ein digitales Mindset unterstützend auswirkt auf die Implementierung der digitalen Transformation. In der Management-Forschung finden sich erste Untersuchungen zu unterschiedlichen Mindset-Typen, welche im Zuge der digitalen Transformation unterschiedliche Managementpraktiken oder Strategien zur Unterstützung erfordern. Solberg et al. (2020) unterscheiden bspw. vier digitale Mindset-Typen anhand der Überzeugungen bzgl. der eigenen Fähigkeiten hinsichtlich neuer digitaler Technologien (sog. *Fixed Mindset* und *Growth Mindset*; Dweck, 2008) und bzgl. der Ressourcenverfügbarkeit im Kontext neuer digitaler Technologien (*Zero-Sum Beliefs* und *Expandable-Sum Beliefs*; Spieltheorie nach Von Neumann & Morgenstern, 2007 [1944]). Auch Rauch (2021) zeigt vier Mindset-Typen auf, welche sich bzgl. der Grundüberzeugungen zum eigenen Selbst und der Grundüberzeugungen über die Digitalisierung unterscheiden. Ebenso zeigen Neeley und Leonardi (2022) praxisorientiert mit Bezug zu einem digitalen Mindset eine Vierfelder-Matrix auf, die eine Einordnung von Mitarbeitenden entlang ihres Vertrauens in die eigene Lernfähigkeit und des Ausmaßes der Überzeugung, dass die digitale Transformation von Bedeutung ist, ermöglicht. Idealerweise sind Mitarbeitende durch den Wandel inspiriert und haben die Fähigkeit, digitale Inhalte zu erlernen. Andernfalls ist es Aufgabe der Führungskräfte, das Vertrauen der Mitarbeitenden in deren eigene Fähigkeiten zu stärken und/oder den Wandel zu promoten.

3.4 Digitale Mindsets in öffentlichen Verwaltungen

Sowohl aktuelle Digitalisierungsstrategien als auch die einschlägige Literatur zum Management in öffentlichen Verwaltungen weisen Beiträge zur Bedeutung digitaler Mindsets oder digitaler Kompetenzen für die digitale Transformation der Verwaltung auf.