

Wie digital sind eigentlich die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen?

Während die Digitalisierung zahlreiche erfolgreiche FinTechs hervorgebracht hat, bleiben viele Banken hinter dieser Konkurrenz zurück. Die aktuellen Digitalisierungs-Strategien, die sich meist auf Technologien und Prozesse beschränken, sind bis dato noch nicht von Erfolg gekrönt. Einer der Hauptgründe dafür ist, dass den Mitarbeitern in diesem Prozess zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. Deren Bereitschaft sich mit der digitalen Transformation auseinander zu setzen, ist jedoch die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Transformation. Mit dem diagnostischen Testverfahren „Digital Attitude and Readiness Check“ bietet TME erstmals eine praktikable Methode, die gegebene Bereitschaft von Mitarbeitern gegenüber der Digitalisierung zu identifizieren.

Der Hype

Es gibt aktuell wohl keine Informationsquelle, egal ob seriös oder Regenbogenpresse, die sich nicht mit dem Thema Digitalisierung beschäftigt. Von Himmelhoch jauchzend bis zur tiefsten Verdammnis werden alle Gefühlssegmente abgedeckt wie z. B.: Jeder Zehnte ist bald arbeitslos: Digitalisierung zerstört 3,4 Millionen Stellen.¹

Daran, dass sich die Arbeitswelt verändert, gibt es keinen Zweifel mehr. Dass die Digitalisierung fortschreitet, steht ebenfalls außer Frage. Was aber nach wie vor unklar bleibt: Wie werden die Mitarbeiter und Führungskräfte digital?

Die Realität

Was bedeutet die digitale Transformation für die Unternehmen aus Sicht der Human Resources? Wie schafft ein Unternehmen die Transformation von A nach B?

Häufig gegebene Antworten beziehen sich auf die Verbesserung von technischer Ausstattung oder die Veränderungen von Prozessen. Gängige Praxis ist es, damit an beliebiger Stelle zu beginnen und zu versuchen bestehende Prozesse zu optimieren und anzupassen. So wird zumindest nach außen hin gezeigt, dass die digitale Transformation ernst genommen wird.

An dieser Stelle lässt sich nur sagen: „Zu kurz gesprungen“, denn die digitale Transformation muss eine Strategie sein und kein Aktionsplan. Unternehmen fokussieren sich bei der Definition einer digitalen Strategie häufig nur auf die Ausarbeitung einer technischen Lösung, die Erstellung von Budgetplänen und die Restrukturierung der Prozesse.

Konsequenterweise muss das Unternehmen an diesem Punkt aber auch die Frage beantworten, wer die Strategie operativ umsetzt und ob die betroffenen Mitarbeiter dazu bereit sind.

Aktuell gibt es am Forschungsmarkt nur wenige belastbare Studien und Instrumente, die identifizieren können, welche Qualifikationen und Persönlichkeitsmerkmale notwendig sind, um die Herausforderungen der Digitalisierung erfolgreich zu meistern. Dies liegt zum großen Teil daran, dass die einzelnen Branchen sich sehr uneinig darüber sind, welche konkreten Anforderungen überhaupt gebraucht werden. Ein Start-up hat sicherlich eine andere Vorstellung als eine Großbank und die produzierende Industrie sieht Digitalisierung anders als die Touristikbranche. Dennoch lassen sich notwendige persönliche Kompetenzen aus den Anforderungen der Digitalisierung ableiten und können messbar gemacht werden.

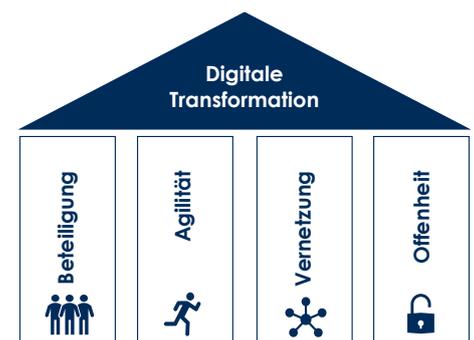
Die Grundanforderungen der Digitalisierung

Während sich Unternehmen im Zeitalter der Industrialisierung einmalig anpassen mussten, stehen Unternehmen im Zeitalter der Digitalisierung vor deutlich komplexeren Herausforderungen. Die Erfindung des Webstuhls brachte auf einen Schlag eine Effizienzsteigerung um 200 % mit sich und sorgte, durch die Automatisierung, für einen radikalen sozialen und wirtschaftlichen Umbruch. Die Digitalisierung hingegen wird deutlich gravierendere Veränderungen mit sich bringen. Der massive Unterschied liegt in der exponentiell steigenden Verkürzung der Produktlebenszyklen. So hat sich die Kapazität von Speichermedien seit ihrer Erfindung alle zehn Jahre verfünfund-

zwanzigfach – Tendenz steigend bei immer kürzer werdender Zeit. Um mit diesen Entwicklungen Schritt halten zu können, ergeben sich zwangsläufig gesamtunternehmerische Veränderungen.

Unternehmen, die in der Digitalisierung bestehen möchten, müssen deswegen in der Lage sein, sich ständig weiterzuentwickeln und sich und ihre Mitarbeiter an die Umweltbedingungen anzupassen. Um dies zu ermöglichen müssen vier Grundanforderungen erfüllt sein: Beteiligung, Agilität, Vernetzung und Offenheit.

Die Grundlagen erfolgreicher digitaler Transformation



Quelle: TME AG Research, 2018

Die Bestandsaufnahme

Die Realität in fast allen deutschen Finanzinstituten (ähnlich in anderen Branchen) sieht deutlich anders aus. Den Anforderungen der erfolgreichen digitalen Transformation stehen Tradition, veraltete Technologien und persönliche Egoismen im Wege.

¹ Vgl. FAZ-Net (2018)

Individualismus statt Beteiligung

Ein signifikantes Merkmal vieler Unternehmen ist der hohe Individualismus der Angestellten. Dieser schlägt sich in fehlendem Wissensaustausch und fehlender Teamarbeit nieder. Da die Verantwortlichkeiten beim Individuum liegen, wird häufig alleine gearbeitet. Darüber hinaus besitzen viele Bankmitarbeiter einen ausgeprägten Karrieresinn und verhalten sich vielmehr individualistisch als teamorientiert. Hier stehen immer noch Status, Macht und Boni im Vordergrund.

Straffe hierarchische Strukturen statt Agilität

Straffe hierarchische Strukturen waren von Beginn an und sind bis heute Alltag in den meisten Unternehmen. Neue Ideen, die bottom-up entstehen, müssen über diverse Hierarchiestufen hinweg abgesegnet werden. Dies schränkt die Handlungsfähigkeit der Finanzinstitute ein. Erschwerend kommt der hohe bürokratische Aufwand hinzu. Kurzum, die Mühlen in deutschen Unternehmen mahlen langsam – Agilität sieht anders aus.

Silo-Denken statt Vernetzung

Ähnlich der hierarchischen Strukturen ist starres Abteilungsdenken ein weitverbreitetes Phänomen in etablierten Unternehmen. Abteilungsübergreifendes Arbeiten entsteht

nur selten. Nicht zuletzt sind hierfür Standort und Bürostruktur ausschlaggebend. Aber auch Veranstaltungen, die den Austausch zwischen den Mitarbeitern fördern sollen, bleiben meist abteilungsintern. Kreatives Potenzial geht so verloren oder entsteht erst gar nicht.

Konservatismus statt Offenheit

Die straffe Organisation und die in die Jahre gekommene Struktur der Banken repräsentiert Konservatismus. Für konservativ orientierte Berufseinsteiger sind Finanzinstitute somit besonders attraktiv. Der strikte Dresscode in Anzug und Krawatte steht hierbei symbolisch für diese Grundhaltung und plakatiert den Unterschied zur Sneaker tragenden Startup-Riege. Während Konservatismus für viele Seriosität und Professionalität signalisiert, ist mangelnde Offenheit die Kehrseite. Das konservative Festhalten an alten Strukturen kann auf lange Sicht und besonders in Zeiten der Veränderung und des disruptiven Wettbewerbs, schädlich werden.

Es zeigt sich, dass die meisten Unternehmen der deutschen Finanzbranche bei ihrer Digitalisierungsbilanz tiefer Zahlen schreiben. Im Gesundheitswesen, im Handel und im Dienstleistungssektor sieht es ähnlich aus. Hier sind

die Strukturen ähnlich unflexibel und die technische Ausstattung zum Teil noch älter.²

Der Bogen von analog zu digital

Eine erfolgreiche digitale Transformation setzt notwendigerweise eine HR-Transformation voraus. Diese beginnt damit, dass jeder einzelne Mitarbeiter als Individuum auf den Prüfstand gestellt wird. Es muss das Ziel eines Unternehmens sein, jeden Mitarbeiter im Veränderungsprozess mitzunehmen. Es ist zwingend notwendig, dass der Fokus von Personalabteilungen und Führungskräften darin liegt, dass sich jeder Mitarbeiter selbst als Mitgestalter der digitalen Transformation seines Arbeitsplatzes, seines Teams und seines Unternehmens versteht. Dies kann nur gelingen, wenn zukünftige Personalentwicklungs- und -auswahlverfahren die zunehmenden Anforderungen an eine hohe Digital Readiness der Mitarbeiter im Blick haben.

Der Ausgangspunkt der HR-Transformation besteht darin, mit geeigneten diagnostischen Methoden festzustellen, wo Mitarbeiter im Blick auf Digitalisierung stehen, wie nahe sie als digital handlungsfähige Person an diesem Thema sind und wo dringende Entwicklungspotenziale erschlossen werden müssen.

² Vgl. Wiwo (2017)

Die 8 Dimensionen des D-ARC (Digital Attitude and Readiness Check) zur Bewertung der digitalen Einstellung von Mitarbeitern

Digitale Zukunftsorientierung

In welchem Ausmaß wird die Digitalisierung als Möglichkeit verstanden, wünschenswerte Zukunftsvisionen in der gegenwärtigen Lebenswelt realisieren zu können?



Die personenbezogene Digital Readiness

Digital Readiness beschreibt ein Bündel personenbezogener Einstellungen, die darüber Auskunft geben, wie Menschen mit der digitalen Welt umgehen, sich mit deren Möglichkeiten auseinandersetzen und wie sie diese bewerten. Sie beantwortet die Fragen: Wie involviert ist eine Person in relevanten digitalen Handlungsfeldern? Wie erfolgreich agiert sie in diesen? Es handelt sich also keinesfalls ausschließlich um die technische Hardware- und Software-Kompetenz eines Mitarbeiters. Vielmehr indiziert Digital Readiness vor allem eine personenbezogene digitale Affinität.

Auf nationaler und internationaler Ebene bestehen bislang keine adäquaten und validierten Testverfahren, um digitale Affinität von Personen und Mitarbeitern zuverlässig und differenziert zu erfassen. Ein vielversprechendes qualitatives Analyse-Grid wurde von der EU-Kommission veröffentlicht.³ Dieser Ansatz ist jedoch für einen praktischen und validen Check, der Unterschiede zwischen Personen aufzudecken mag, eher ungeeignet. Daraus resultiert die Entwicklung einer neuen personaldiagnostischen Methode der TME. Ziel ist es, die personenbezogene Ausprägung der Digital Readiness differenziert aufzudecken und transparent zu machen.

Der Digital Attitude and Readiness Check (D-ARC) ist eine Überprüfung der personenbezogenen digitalen Einstellung und Bereitschaft. Hierfür hat die TME in Zusammenarbeit mit Transformations-Experten systematisch einen Themen- und Fragenkatalog erarbeitet. Auf Basis dessen wurde ein personaldiagnostisches Testverfahren entwickelt, das die Digitalitäts-Affinität von Personen ermittelt.

Der D-ARC fokussiert auf acht Dimensionen: Sieben digitale Themenbereiche sowie eine digitalitätsnahe Zusatzskala (siehe Grafik Seite 3).

D-ARC: 10 Minuten für den Erfolg

Mit dem D-ARC liegt ein ökonomisches und valides personaldiagnostisches Testverfahren vor, das in sehr praktischer Form mit nur 55 Items und einer mittleren Bearbeitungszeit von zehn Minuten in acht unterschiedlichen Dimensionen die Digital Readiness und die digitale Haltung von Personen erfasst. Zur Beantwortung des Fragebogens wird die Erfahrung mit beruflichen Themen (wie z. B. Teamarbeit) vorausgesetzt. Daher ist der D-ARC nur für ein berufstätiges und arbeitsmarktnahes Umfeld geeignet.

In einer ersten Validierungsstudie wurde überprüft, ob der aktuelle Standard wissenschaftlicher Gütekriterien für den D-ARC gegeben ist.

³ Vgl. Ferrari, (2012)

Die Validierungsstudie im Detail

Im Rahmen der Validierungsstudie wurde festgestellt, dass Objektivität, Reliabilität bzw. Messgenauigkeit und Validität des Messinstrumentes gegeben sind.

Objektivität: Objektivität ist gegeben, da für die Online-Fragebogendurchführung für jeden Teilnehmer gleiche Bedingungen gelten und die Ergebnisse automatisiert ausgewertet werden.

Reliabilität: Reliabilität bzw. Messgenauigkeit ist gegeben, wenn die Skalen ein hohes Maß an interner Homogenität aufweisen. Alle Skalen des D-ARC erzielen eine hohe Reliabilität (gemessen an Cronbachs Alpha im Durchschnitt von .78). Außerdem liegt für alle Skalen ein signifikanter Nachweis für Normalverteilung vor (siehe Grafik Seite 2).

Validität: Validität ist gegeben, wenn alle Skalen auch das erfassen, was inhaltlich gefordert ist. Üblicherweise werden Validitätskoeffizienten durch korrelative Zusammenhänge dokumentiert.

Alle D-ARC-Skalen sind weitgehend unabhängig von Alter (durchschnittl.: $r = .01$) und Geschlecht (durchschnittl.: $r = -.05$). Korrelationen mit anderen Verfahren (wie z. B. dem Big-Five Persönlichkeitsinventar) fallen erwartungsgemäß moderat, aber i.S.e. Konstruktvalidität positiv aus.

So können beispielsweise moderate Zusammenhänge zwischen Offenheit und Extraversion (Big-Five) mit der Veränderungsorientierung oder Gewissenhaftigkeit (Big-Five) und der digitalen Sicherheitssensitivität festgestellt werden.

Den Bereich der sozialen Kompetenz betreffend, können deutliche Validitätsnachweise mit sozialer Orientierung (bzgl. Teamorientierung, Serviceorientierung, Veränderungsorientierung) bzw. auch mit sozialer Offensivität (bzgl. Veränderungsorientierung, Sicherheitssensitivität, Veränderungsorientierung) festgestellt werden.

Im Fazit können geforderte signifikante Zusammenhänge mit anderen Persönlichkeitsmerkmalen bestätigt werden. Diese zeigen jedoch nur moderate Effektstärken⁴, was untermauert, dass der D-ARC ein eigenständiges Verfahren ist, das nicht durch andere Persönlichkeitsinventare ersetzt werden kann.

Externe Validität: Für die Begutachtung der Validität eines Testverfahrens ist es immer notwendig, die Zusammenhänge der Skalen mit erwartbaren externen Verhaltensindikatoren zu betrachten. Daher wurde die Online-Involviertheit bzw. das Internet-Verhalten genauer analysiert. Für alle Skalen ergeben sich positive, hochsignifikante Zusammenhänge mit der Häufigkeit privater und beruflicher Internetnutzung (gemessen am Online-Verhalten pro Woche) mit signifikanten Effektstärken im Bereich von $r = .23$ bis $r = .47$.

Strukturelle Validität: Die einzelnen Skalen des D-ARC weisen untereinander erwartungsgemäß einen positiven Zusammenhang auf moderatem bis mittlerem Niveau aus. Die Koeffizienten liegen im Bereich zwischen $r = .03$ und $r = .64$.

⁴ Vgl. Cohen (1992)

Ergebnisübersicht der Dimensionen aus der Validierungsstudie D-ARC

Skalen	Dimensionen							
	Digitale Zukunftsentwicklung	Technologische Innovationsorientierung	Digitale Sicherheitssensitivität	Veränderungsorientierung	Digitale Vernetzung	Digitale Teamorientierung	Service- und Vertriebsorientierung	Allgemeine digitale Affinität
Anzahl Items	7	7	7	7	7	7	7	6
Reliabilität Cronbachs Alpha	,81	,82	,63	,74	,87	,74	,83	,82
Split-Half Reliabilität	,81	,83	,65	,77	,89	,78	,83	,75
Trennschärfe der Items (Mittelwert)	,55	,57	,35	,45	,66	,47	,58	,59
Verteilungseigenschaften: Schiefe	-,20	-,24	-,57	-,23	,09	,27	-,40	,02
Verteilungseigenschaften: Kurtosis	-,26	-,56	,10	-,61	-1,09	-,72	,16	-,51
KS-Test auf Normalverteilung Asymptotische Signifikanz	,74	,62	,10	,18	,40	,22	,30	,70

Quelle: Validitätsstudie zum D-ARC, Bredendiek M., 2018

Der Ausblick

Die Ausgangsfrage bei allen Transformationsprozessen ist und bleibt: „Wie kommen wir von A nach B?“ Auf die digitale HR-Transformation bezogen bedeutet das: „Wie bringen wir unsere Mitarbeiter und dadurch unser Unternehmen effektiv und erfolgreich aus der Gegenwart in die digitale Zukunft?“

Häufig ist nicht klar definiert wie Gegenwart und Zukunft aussehen. In diesen Fällen wird es schwierig bis unmöglich, geeignete Transformationsmaßnahmen zu entwickeln und zu implementieren.

Mit dem D-ARC zeigt die TME eine belastbare Möglichkeit auf, zumindest die Ausgangslage gut beschreiben zu können.

Der D-ARC in Verbindung mit Interviews über alle Ebenen hinweg und/oder Digital-Team-Audits, ergibt eine sehr belastbare Standortbestimmung der Mitarbeiter sowie eine Indikation über Maßnahmen, durch die die Digital Readiness verbessert und entwickelt werden kann.

Transformation bedeutet per Definition Veränderung. Alleine eine strategische oder technische Neuausrichtung bedeutet noch keine Umsetzung und vor allen Dingen keinen

unternehmerischen Erfolg. Der Erfolg kommt durch die Akzeptanz und die operative Umsetzung der Mitarbeiter.

Drohpotenziale, wie z. B. ein Wegfall der Arbeitsplätze, helfen hier nicht weiter. Die Mitarbeiter müssen in die neuen Prozesse integriert werden, damit sie diese erfolgreich begleiten und in ihren Arbeitsalltag integrieren. Gelingt das nicht, werden die Mitarbeiter ihre Arbeitsplätze verlieren und durch andere Mitarbeiter mit einer höheren Digital Readiness ersetzt. Nicht die Digitalität ist das Problem, sondern der fehlende politische und unternehmerische Wille die Veränderungen konsequent anzugehen.

Nur wenn die Mitarbeiter mitgenommen werden, wird die digitale Transformation eine erfolgreiche werden.

Quellenangaben

Bortz, J. (2005): *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler*. 6. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer

Bredendiek, M. (2018). *Validierung der Digital Attitude and Readiness Check-Skalen*, unveröffentlichtes Manuskript

Cohen, J. (1992): *A power primer*. *Psychological Bulletin*, Vol 112(1), 155-159.

FAZ-Net (2018): *Jeder Zehnte bald arbeitslos - Digitalisierung zerstört 3,4 Millionen Stellen* veröffentlicht auf: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/diginomics/digitalisierung-wird-jeden-zehnten-die-arbeit-kosten-15428341.html>

Ferrari, A. (2012): *Digital Competence in Practise. An Analysis of Frameworks*, European Commission: JRC Technical Papers.

Lienert, G.A. & Raatz, U. (1998): *Testaufbau und Testanalyse*, Weinheim/Basel: Beltz PVU.

Moosbrugger, H. & Kelava, A. (Hrsg.) (2012): *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*. 2. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer.

WirtschaftsWoche (2017): *Opa sitzt im Serverraum* veröffentlicht auf: <https://www.wiwo.de/unternehmen/banken/computersysteme-der-banken-veraltet-opa-sitzt-im-serverraum/19661560.html>

TME AG

Transformation Management

- Innovation Management
- HR Transformation
- Business Model Transformation u. w.

Digital Banking

- Customer Experience Design
- Business Model Design
- Digital Sourcing Strategy u. w.

Risk & Regulatory

- Data Governance & Advanced Analytics
- Qualitative und quantitative Risikosteuerung
- Auslagerungsmanagement u. w.

kontakt@tme.ag | www.tme.ag

TME Institut für Vertrieb und Transformationsmanagement e.V.

Hamburger Allee 26-28
60486 Frankfurt am Main
kontakt@tme-institut.de



APP „TME Institut“

Alle Publikationen der TME sind digital zum Download verfügbar. Erhältlich im App Store von Apple und Google.

Autoren & Ansprechpartner

MARCO LEIST ist Director bei der TME AG und verantwortet den Bereich HR-Transformation. Er ist ausgewiesener Spezialist für Change-Management, Führung und Diagnostik.

leist@tme.ag

LENA ENGELHARDT ist Consultant bei der TME AG und Expertin bei der Begleitung von Mitarbeitern in Change Prozessen.

engelhardt@tme.ag