



Foto: raz studio – Fotolia

# Auf die Einstellung und Bereitschaft kommt es an!

## Wie digital sind die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen?

Von Marco Leist, Dr. Markus Bredendiek und Prof. Dr. Andreas Becker

Während die Digitalisierung in vielen Branchen erfolgreich vorangebracht wird, bleiben viele Krankenhäuser hinter ihren Möglichkeiten zurück. Viele Digitalisierungs-Strategien, die sich in der Regel 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. Aber gerade die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich mit der digitalen Transformation auseinander zu setzen, ist jedoch die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Transformation. Mit dem „Digital Attitude and Readiness Check (D-ARC)“ besteht eine praktikable Methode, die gegebenen Einstellungen und die Bereitschaft von Mitarbeitern hinsichtlich der Digitalisierung zu identifizieren. In einem weiteren Beitrag werden die Autoren über die Anwendung des D-ARC in einem Krankenhaus berichten.

**Keywords:** Digitalisierung, Changemanagement, Personalmanagement

**E**s 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 – kein Wunder also, wenn sich die Mitarbeiter und Führungskräfte in Krankenhäusern die Frage stellen: „Was bedeutet das für mich?“

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, 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 bietet die Forschung 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 un-

und sich und ihre Mitarbeiter an die Umweltbedingungen anpassen. Um dies zu ermöglichen müssen vier Grundanforderungen erfüllt sein: Beteiligung, Agilität, Vernetzung und Offenheit.

(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.

**„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.“**

einig 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 Gesundheitsbranche. Dennoch lassen sich notwendige persönliche Kompetenzen aus den Anforderungen der Digitalisierung ableiten und können messbar gemacht werden.

### Die Grundanforderungen der Digitalisierung

Unternehmen, die in der Digitalisierung bestehen möchten, müssen deswegen in der Lage sein, sich ständig weiterzuentwickeln

### Von analog zu digital

Eine erfolgreiche digitale Transformation setzt notwendigerweise eine Human Resources-Transformation voraus. 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 digitale Bereitschaft

### Die personenbezogene digitale Bereitschaft

Digital Readiness beschreibt ein Bündel personenbezogener Einstellungen (Attitudes), 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 ▶



Abb. 1: Der krankenhausspezifische D-ARC

## Krankenhausindividuelle Themen (Auszug)

Wie wichtig sind die folgenden Themen aus Ihrer Sicht, damit dieses Krankenhaus auch in zehn Jahren noch erfolgreich an der Patientenversorgung teilnimmt? (Beurteilung von unwichtig bis sehr wichtig)

- Digitale Patientenakte mit vollständigem Zugriff auf alle relevanten Daten und Information.
- Beratung für Ärzte durch Kommunikation mit Experten aus anderen Einrichtungen.
- Zugang zu relevantem klinischen Wissen am Ort der Behandlung (zB Fachliteratur, Leitlinien).
- Entscheidungsunterstützung für Diagnostik, Therapie und Pflege.
- Kommunikation mit niedergelassenen Ärzten.
- Kommunikation mit Patienten vor der stationären Aufnahme.
- Übernahme von Daten, Medikamenten, der Krankengeschichte aus patienteneigenen Geräten (Blutzuckermessgeräte, Mobiltelefone ...).
- Ausstattung von Ärzten und Pflegekräften mit Geräten „für die Kitteltasche“, die einen vollständigen Zugriff auf alle relevanten Daten und Informationen zu bestimmten Patienten ermöglichen.
- Beratung des Krankenhausmanagements und der IT-Abteilung durch Mitarbeiter aus den klinischen Bereichen, wenn es um die Planung und Weiterentwicklung der informationstechnischen Systeme geht, die bei der Patientenversorgung eingesetzt werden (sollen).
- Schulung aller Mitarbeiter in den klinischen Bereichen zu neuen oder weiterentwickelten informationstechnischen Systemen, die sie bei ihrer täglichen Arbeit benötigen.
- Fehlervermeidung.
- Arzneimitteltherapiesicherheit.
- Sichere Patientenidentifikation.
- Erkennung von Patienten, die besondere Risiken bzw. Risikokonstellationen aufweisen.

Personen und Mitarbeitern zuverlässig und differenziert zu erfassen. Ein vielversprechendes qualitatives Verfahren wurde von der EU-Kommission veröffentlicht. Dieser Ansatz ist jedoch für einen praktischen und validen Check, der Unterschiede zwischen Personen aufzudecken mag, eher ungeeignet.

Hierfür wurde in Zusammenarbeit mit Transformations-Experten systematisch ein Themen- und Fragenkatalog erarbeitet. Daraus resultierte die Entwicklung des D-ARC als neue diagnostische Methode. Ziel war es, die personenbezogene Ausprägung der digitalen Einstellung und Bereitschaft differenziert aufzudecken und transparent zu machen.

In einer Validierungsstudie erwies sich der D-ARC als ein praktisches, aussagekräftiges und wissenschaftlich valides Verfahren. Zen-

trale Gütekriterien wie Objektivität, Reliabilität und verschiedene Aspekte der Validität dokumentieren die hohe Qualität des D-ARC.

Nachdem das Verfahren in verschiedenen Branchen (zum Beispiel Banken, Versicherungen) eingesetzt wurde, steht nun die erste Anwendung in einem Krankenhaus bevor.

Bei der Vorbereitung dazu wurde großer Wert auf die Einbeziehung branchenspezifischer Kompetenz und auch auf die Berücksichtigung der individuellen Fragestellungen des auftraggebenden Krankenhauses gelegt.

### Zehn Minuten für den Erfolg

Der krankenhausspezifische D-ARC fokussiert auf sieben Dimensionen (► Abb. 1) und wird ergänzt durch eine krankhausindividuelle Dimension mit Themen, deren Bedeutung unter der folgenden

Fragestellung beurteilt werden soll (von unwichtig bis sehr wichtig): „Wie wichtig sind die folgenden Themen aus Ihrer Sicht, damit dieses Krankenhaus auch in zehn Jahren noch erfolgreich an der Patientenversorgung teilnimmt?“ (► Infokasten)

Mit dem D-ARC liegt ein ökonomisches und valides Verfahren vor, das in sehr praktischer Form mit nur 48 Items plus der krankhausindividuellen Themenliste und einer mittleren Bearbeitungszeit von zehn Minuten online bearbeitet werden kann.

### Einsatzszenarien

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 besteht die Möglichkeit, die Ausgangslage gut beschreiben zu können. Die erfolgreiche Standortbestimmung zur digitalen Einstellung und Bereitschaft der Mitarbeiter kann dann zur (Weiter) Entwicklung der (bisherigen) digitalen Strategie genutzt werden.

Darüber hinaus kann aber auch die Entscheidungsfindung bei konkreten Fragestellungen durch die gewonnenen Informationen wirksam unterstützt werden.

So macht die kurzfristige Anschaffung von 300 oder noch mehr mobilen Endgeräten „für die Kitteltasche“ wenig Sinn, wenn die digitale Einstellung und Bereitschaft bei Mitarbeitern in klinischen Bereichen eher niedrig ausgeprägt ist und somit die geplante Anwendung der Technologie möglicherweise nachhaltig behindert.

Die dieser Investitionsentscheidung zugrunde liegenden Annah-

## Anwendungsszenarien des D-ARC im Krankenhaus

- Standortbestimmung zur digitalen Einstellung und Bereitschaft in unterschiedlichen Bereichen und Berufsgruppen
- Kommunikationsstrategie zur digitalen Entwicklung
- Umsetzungsstrategie zur digitalen Entwicklung
- Identifizierung zukunftsentscheidender Themen
- Investitionsentscheidungen
- Personalentwicklung
- Qualifizierungsbedarf
- Personalauswahlverfahren

men und Schlussfolgerungen können im Licht der Ergebnisse des D-ARC überdacht und die Strategie angepasst werden. Schon bei diesem einfachen Beispiel wird klar: Es geht nicht nur um technische Fragestellungen oder finanzielle Ressourcen.

Natürlich kann der D-ARC auch im Rahmen eines Personalauswahlverfahrens genutzt werden, so beispielweise auch bei der Besetzung von Führungspositionen in den klinischen und auch nicht-klinischen Bereichen. Gerade Führungskräfte sollten die Gestaltung und Umsetzung der digitalen Strategie eines Krankenhauses durch ihre Einstellung und Bereitschaft wirksam und nachhaltig unterstützen können. Der Infokasten zeigt eine Auswahl möglicher Anwendungsszenarien des D-ARC.

Die Ergebnisse des D-ARC können auch sehr gut als Grundlage für vertiefende Interviews mit Führungskräften oder auch (interdisziplinären) Teams genutzt werden, in denen die Erkenntnisse ergänzt und Maßnahmen zur Verbesserung der digitalen Einstellung und Bereitschaft entwickelt werden können.

### Fazit

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

Der Digital Attitude and Readiness Check kann diesen Prozess wirksam unterstützen. ■

**Marco Leist**  
Director HR Transformation  
TME AG  
Hamburger Allee 26 – 28  
60486 Frankfurt am Main  
leist@tme.ag



Marco Leist

**Dr. Markus Bredendiek**  
Wissenschaftlicher Beirat  
TME AG

**Prof. Dr. Andreas Becker**  
Institut Prof. Dr. Becker  
Rösrath

# FACHWISSEN KU FACHBÜCHER

