

Ein neues Verständnis Ihrer Digital Readiness



Laut ersten Analysten befinden wir uns heute bereits in einer post-digitalen Welt. Die Zeiten von Experimenten und Pilotprojekten im digitalen Bereich sind vorbei, Unternehmen werden mit digital reifen Kunden, Mitarbeitern und Partnern konfrontiert und müssen mit entsprechend hohen Erwartungen rechnen. Doch wie können Sie feststellen, ob Ihr Unternehmen diesen Anforderungen entspricht? Welche Kategorien sind für die Bewertung Ihrer digitalen Reife wirklich relevant und wie können effektive Ableitungen gezogen werden?



Dr. Jörg Wallner ist seit 2013 Director Innovation & Change des 2b AHEAD Think Tank.

Strategieentwicklung und Transformation unter den Vorzeichen der Digitalisierung stehen im Mittelpunkt seiner Tätigkeit. Als Impulsgeber zeigt er Unternehmen, wie sie mit Digitalisierung umgehen können, als Berater begleitet er sie bei der Umsetzung entsprechender Konzepte und bei der Befähigung ihrer Mitarbeiter.

Eine befriedigende Antwort auf diese Fragen versuchen Consulting-Firmen seit Jahren zu geben. Umfangreiche Fragebögen werden ent- und wieder verworfen, einzelne Branchen oder Abteilungen werden in den Fokus genommen, Durchschnitte werden erhoben und Statistiken erstellt. Dennoch stehen am Ende der meisten Assessments Diagramme mit zwei Dimensionen, die vier Formen an Entwicklungsständen und Marktpositionierungen unterscheiden und somit scheinbar Klarheit und Ordnung in komplexe Situationen bringen.

Doch diese Antworten greifen unserer Meinung nach zu kurz. Sie vermitteln entweder das Gefühl von Sicherheit, ohne eine Entwicklungsperspektive aufzuzeigen, oder das Gefühl, den Anschluss verpasst zu haben, mit dem sie die Unternehmen gemeinsam mit standardisierten Handlungsoptionen allein lassen. Die Ergebnisse geben außerdem keinen

Aufschluss über die spezifischen Ursachen dieser Einschätzung: Was bedeutet die Ableitung, dass ein Unternehmen hinter dem Wettbewerb im Bezug auf seine digitalen Prozesse oder seine Führung zurückbleibt? Darauf kann es keine breiten, standardisierten Antworten geben und ohne größere Transparenz bei der Auswertung droht der Mehrwert für die Unternehmen auszubleiben.

Was ist Digital Readiness?

- › Unter Digital Readiness verstehen wir den aktuellen Stand eines Unternehmens in seiner digitalen Transformation. Dieser gibt zum einen Aufschluss darüber, wie fortschrittlich die vorhandenen Einstellungen, Kompetenzen und eingesetzten Technologien sind. Zum anderen kann daraus abgeleitet werden, wie einfach es dem Unternehmen fällt, neue digitale Technologien, Projekte und Arbeitsweisen umzusetzen.

I. STRATEGIEFELDER ALS BASIS

Um dieses unbefriedigende Ergebnis zu vermeiden, nutzen wir zur Operationalisierung Ihrer Digital Readiness im ersten Schritt die gleichen sechs Dimensionen, anhand derer wir auch gemeinsam mit Ihnen eine Digitalstrategie für Ihr Unternehmen entwickeln würden. Dies stellt erstens sicher, dass ausschließlich strategisch relevante Themen Ihren Reifegrad bestimmen. Auf die weitreichenden Fragen der Digitalisierung kann es nicht ausschließlich kurzfristige Antworten in Form von Einzelmaßnahmen geben. Zweitens können wir Ihnen dadurch im Anschluss Handlungsempfehlungen geben, die bereits in Projekten erprobt wurden und aufeinander abgestimmt sind. Falls wir Sie anschließend an das DRA strategisch begleiten sollten, so können wir als dritten Vorteil dieser Logik dessen Datenbasis als Ausgangspunkt für die weiteren Entwicklungsschritte

Die 6 strategischen Dimensionen

- ▶ **Wertschöpfung:** Interne Prozesse durch neue Technologien optimieren und gleichzeitig die Potenziale neuer Arbeitslogiken erschließen
- ▶ **Wettbewerb:** Neue Wege mit Kooperationen und einem branchenübergreifenden Fokus gehen und dafür die Chancen der Digitalisierung nutzen
- ▶ **Kunden:** Mit einem digitalisierten Produktangebot gezielt und individuell auf neue Kundenanforderungen eingehen und dafür neue Kommunikationswege schaffen
- ▶ **Daten:** Den Wert von Daten für die Entscheidungsfindung und optimierte Kundenansprache erkennen und als strategisches Asset für die Schaffung neuer Werte nutzen
- ▶ **Innovation:** Inner- und außerhalb des Unternehmens stets nach Potenzialen für digitale Innovationen suchen und die interne Umsetzung von Ideen vereinfachen und fördern
- ▶ **Leadership:** Durch eine digitale Vision die Entwicklung unterstützen, klassische Strukturen aufbrechen und die Mitarbeiter als Mentor fördern und leiten

verwenden. Damit verstehen wir das DRA nicht als Einzelmaßnahme, sondern als Baustein in einem umfassenden strategischen Ökosystem.

II. DREI ERFOLGSFAKTOREN

Um einen tieferen Einblick in die digitale Reife Ihres Unternehmens zu erhalten, betrachten wir in einem zweiten Schritt innerhalb jedes Strategiefeldes drei verschiedene Faktoren, die für eine erfolgreiche digitale Transformation notwendig sind: *Toolset* (Vorhandene Methoden, Vorgehensmodelle und Technologien), *Skillset* (Wissen und Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter) und *Mindset* (gelebte Werte und Einstellungen, die Einfluss darauf haben, wie mit dem digitalen Wandel umgegangen wird). Diese spielen in jeder Dimension eine unterschiedlich starke Rolle, woraus sich jeweils ein spezifisches Verhältnis an Fragen zu den Erfolgsfaktoren ergibt.

TOOLSET

Es ist wichtig zu verstehen, dass es nicht nur von der vorhandenen Technologie abhängt, ob die digitale Transformation Ihres Unternehmens erfolgreich verläuft. Technologie ist ein Enabler, aber kein Garant für höhere Effizienz, Qualität oder Mitarbeiterzufriedenheit. Hierbei spielen neben technischen „Werkzeugen“ besonders die Methoden und Vorgehensmodelle der Mitarbeiter eine Rolle. Diese bestimmen beispielsweise darüber, wie schnell sich neues Wissen angeeignet werden kann, wie einfach eigene Ideen in Prototypen umgesetzt und präsentiert werden können oder wie methodisch fundiert diese Ideen und strategische Vorgehensweisen zur Umsetzung entwickelt werden. Diese Techniken sind durch die zunehmende Schnelligkeit des digitalen Wandels mittlerweile überlebensnotwendig für Unternehmen. Ohne sie kann die Umstellung der gesamten technologischen Infrastruktur auf eine state-of-the-art Lösung unter Umständen sogar mehr schaden als dass sie einen Nutzen bringt, von den Umstellungskosten ganz zu

schweigen. Und doch ist es für ein Unternehmen in der Digitalisierung unmöglich zu bestehen, wenn es sich nicht mit den neuen Technologien auseinandersetzt und sie auf ihre Eignung für das Geschäft überprüft. Dabei dürfen die Abteilungen auch nicht unabhängig voneinander betrachtet werden: Am deutlichsten wird dies am Beispiel der Personalabteilung, die in Form von Weiterbildungen oder Neueinstellungen auf veränderte Anforderungen reagieren muss.

SKILLSET

Neue fachliche- und methodische Kompetenzen sind ein Teil des Fundaments, auf welchem technologische Innovationen Ihres Unternehmens ihren Mehrwert entfalten können. Es muss sichergestellt werden, dass Mitarbeiter sie verwenden können und einen Vorteil daraus ziehen. Zudem sollte geklärt werden, wer die Verantwortung für bestimmte Technologien trägt: Werden Datenanalysen beispielsweise durch eine zentrale Stelle durchgeführt oder sollten verschiedene Mitarbeiter dazu fähig sein? Diese Überlegungen sind sehr unternehmensspezifisch und die Handlungsoptionen zugleich relativ offensichtlich. Doch wie bereits gesagt geht es in der digitalen Transformation nicht nur um Technologien, aus der Perspektive des Change-Managements spielen diese für Viele sogar nur eine untergeordnete Rolle. Besonders für Führungskräfte kommt den persönlichen und sozialen Kompetenzen eine immer größere Rolle zu, da sie immer häufiger als Vermittler zwischen alten und neuen Denkweisen, Technologieexperten und Laien oder Unternehmensvision und Arbeitsalltag fungieren. Mitarbeiter müssen gleichzeitig mehr denn je über Abteilungsgrenzen hinweg an Projekten arbeiten und sich selbständig organisieren, um den Anforderungen des Arbeitsalltags zu begegnen. Nicht zuletzt ist dabei das Verhältnis zwischen Menschen und Technologie, die Einstellung zu neuen, veränderten Arbeitsweisen von großer Relevanz.

MINDSET

Um die Entwicklungen der digitalen Revolution als Chance zu begreifen, ist dafür ein grundlegender Sinneswandel in vielen Unternehmen notwendig: So bilden unter anderem Agilität, Aufgeschlossenheit, Entwicklungsbereitschaft und Datenaffinität einen weiteren Teil des Fundaments der digitalen Transformation. Starre Hierarchien und Wertschöpfungsketten müssen zunehmend dem Denken und Arbeiten in Netzwerklogiken weichen. Unternehmensintern und -extern stehen Austausch und Kooperation im Vordergrund, um neue Werte zu schaffen. Einige Mitarbeiter werden diese Mentalität bereits mitbringen, da der digitale Wandel für sie die Normalität darstellt, für alle anderen müssen Konzepte entwickelt und Zeit eingeplant werden, um diese Werte zu vermitteln und schließlich zu adaptieren. Dafür müssen sowohl ein geeignetes Arbeitsumfeld geschaffen werden als auch Arbeitsinhalte, die diese Werte widerspiegeln und als sinnstiftend wahrgenommen werden. Auch hier kommt den Führungskräften eine besondere Bedeutung zu, da sie durch ihr Verhalten sowohl eine digitale Unternehmenskultur formen, aber auch im Keim ersticken können. Für sie gilt es, sich als Coach ihrer Mitarbeiter zu begreifen, der nicht nur Aufgaben delegiert, sondern gezielt ihre Fähigkeiten und Eigenverantwortlichkeit fördert.

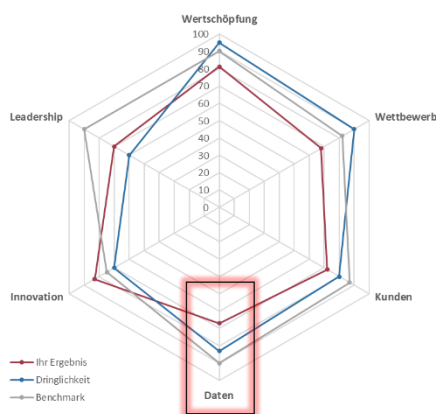


Abb. 1: beispielhafte Ergebnisdarstellung

III. POTENZIALE ERKENNEN

Die Zuordnung der gestellten Fragen zu den drei beschriebenen Erfolgsfaktoren erlaubt eine spezifischere Interpretation der Ergebnisse. So kann beispielsweise das hinter den Erwartungen zurückbleibende Ergebnis im Bereich Daten (Abbildung 1) mit den unterschiedlichen Entwicklungsständen von Tool-, Skill- und Mindset erklärt werden (Abbildung 2). Möglicherweise wurde unzureichend in die Entwicklung der Mitarbeiterkompetenzen investiert, sodass bereits vorhandene Tools zur Datenanalyse nicht effizient genutzt werden können. Diese Vermutung könnte anschließend anhand der Einzelergebnisse oder unternehmensintern weiterführend überprüft werden. Um darauf aufbauend möglichst



Abb. 2: beispielhafte Ergebnisse von Tool-, Skill- und Mindset im Bereich "Daten"

passgenaue Handlungsempfehlungen aussprechen zu können, wird einerseits im Fragebogen der wahrgenommene Handlungsbedarf in jeder strategischen Dimension abgefragt. Dies ermöglicht es, die subjektiv empfundene Dringlichkeit mit der tatsächlichen Reife zu vergleichen, die Ursachen nur scheinbar rückständig erlebter Bereiche aufzuklären oder unbeachteten Handlungsbedarf in den Fokus zu rücken. Andererseits wird aus zuvor durchgeführten DRAs – im Idealfall in derselben Branche – ein Benchmark als Vergleichswert gebildet, der die Relevanz von digitalen Initiativen zusätzlich aus der Perspektive des Marktes verdeutlicht. Beide Werte sind ebenfalls in

Abbildung 1 farblich abgetragen. Durch den Vergleich der Werte einzelner Abteilungen, Hierarchieebenen, Altersgruppen etc. kann der Detaillierungsgrad der Ergebnisse weiter erhöht werden (Abbildung 3). Eine Kombination aus den für Ihr

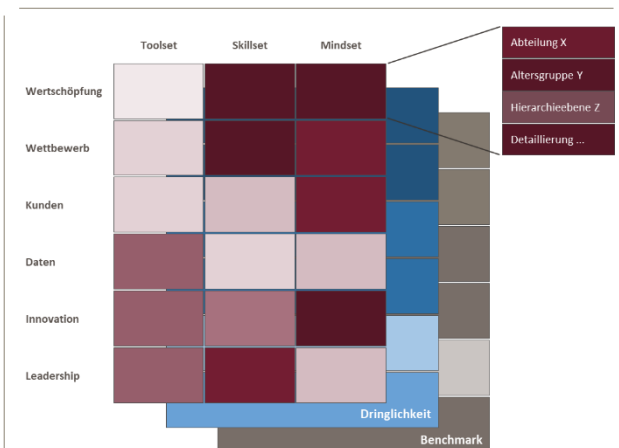


Abb. 3: beispielhafte Aufschlüsselung und Einordnung der Ergebnisse

Unternehmen wichtigsten Themen aus Mitarbeitersicht, Marktsicht und den Ergebnissen Ihres DRAs werden anschließend von uns gesammelt und in spezifische Handlungsempfehlungen überführt, die Sie als Grundlage für weitere Digitalisierungsprojekte nutzen können. Mit diesem Vorgehen wollen wir Ihnen dabei helfen, Ihre Position in der post-digitalen Welt zu finden, ohne Sie mit den Entscheidungen über den weiteren Weg allein zu lassen.

Das Digital Readiness Assessment des 2b AHEAD ThinkTank bezieht alle relevanten Bereiche eines Unternehmens in die Untersuchung ein und liefert sehr schnell operationalisierbare Ergebnisse. Für weiterführende Informationen stehe ich Ihnen sehr gerne persönlich zur Verfügung.

Kostenlos testen können Sie das Tool hier:

[>> Ihre DRA-Testversion <<](#)