PROF. KRIEGER CONSU
LTING UND TRAINING

# Qualifizierung als Erfolgsfaktor in digitalen Veränderungsprojekten

Digitale Veränderungsprojekte stellen hohe emotionale und fachliche Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen. Digitale Veränderungsprojekts umzusetzen, heißt heute eingespielte Prozesse und Abläufe aufzugeben, damit morgen besser und effizienter gearbeitet werden kann.

Neben veränderten Prozessen und Abläufen zielen digitale Veränderungsprojekte auf neue oder veränderte digitale Technologien. Das Spektrum digitaler Lösungen ist breit und täglich kommen neue innovative Lösungen hinzu – angefangen bei der Digitalisierung von Kundenkontaktpunkten durch Auftragsabwicklungssysteme, über den Einsatz von immersiven Technologien für Wartung und Reparatur, über cloudbasierte ERP-Systeme[1] zur unternehmensübergreifenden Integration, über KI-basierte Plattformen für schnellere Analysen und Entscheidungen bis zu hyperautomatisierten Fertigungssystemen, um Geschäfts- und IT-Prozesse umfassend zu automatisieren.

Als eine der größten Hürden bei der Digitalisierung wird von Führungskräften die mangelnde Qualifizierung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für diese neuen Anforderungen genannt. Das liegt häufig daran, dass digitale Kompetenzen in der Vergangenheit nicht im erforderlichen Umfang aufgebaut wurden; heute fehlt dann die Basis, um sich schnell in neue innovative Systeme einzuarbeiten.

Hinzukommt, dass Digitalisierungsprojekte nicht zum „täglichen Brot“ des Führungsalltags gehören. Führungskräfte sowie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben kaum eigene Erfahrungen im Gestalten und Durchleben solcher Projekte. Kommunikationsfehler, unscharfe Verantwortlichkeiten, unvollständige Projektpläne und Unkenntnis neuer IT-Funktionalitäten sind dann häufige Fehler.

Ein wichtiger Baustein, um die genannten Fehler zu vermeiden und das Digitalisierungsprojekt im Zeit- und Kostenrahmen erfolgreich abzuschließen, ist die angemessene Qualifizierung aller Beteiligten.

Wir geben ihnen nachfolgend Empfehlungen zur Qualifizierung aller Projektbeteiligten in digitalen Veränderungsprojekten.

Ihre Kernfrage als Führungskraft lautet:

**Wann sollten Sie wen mit welchem Inhalt in welchem Lernformat qualifizieren?**

Leider erleben wir in unseren Gesprächen mit KMUs häufig, dass die Qualifizierung erst gegen Ende von Veränderungsprojekten in den Fokus der Aufmerksamkeit gerät; das ist sehr spät und oft zu spät, um das Projekt erfolgreich abzuschließen.

Deshalb unsere wichtigste Empfehlung gleich zu Beginn:

Beginnen Sie in digitalen Veränderungsprojekten mit der Qualifizierung aller Projekt-beteiligten, bevor Sie eine Spezifikation der neuen digitalen Lösung formulieren und beenden Sie die Qualifizierung erst, wenn diese neue Lösung sechs Monate problemlos im Unternehmen angewendet wurde.

[1] Integrierte unternehmensübergreifende IT-Systeme (Enterprise Resource Planning).

Noch eine zweite wichtige Vorbemerkung; auch diese fußt auf unseren Gesprächen mit KMUs. Wir erleben häufig, dass Qualifizierungs- und Kompetenzanforderungen primär über formale Lernangebote (beispielsweise Seminare, Workshops, E-Learning oder Konferenzen) befriedigt werden sollen. Diese Einstellung negiert jedoch alle Chancen und Möglichkeiten des informellen und des sozialen Lernens.

Lernen in Organisationen fußt auf der bekannten 70-20-10-Regel. Empirische Analysen in Unternehmen haben gezeigt, dass 70% des Lernens und der Wissensaneignung im Kontext der Aufgabenerfüllung geschieht. Mitarbeiter*innen erledigen zugewiesene Aufgaben – anfängliche Fehler werden weniger; das heißt, es wird gelernt. 20% des Lernens erfolgt durch soziale Interaktion. Mitarbeiter*innen tauschen sich mit Kolleg*innen innerhalb und außerhalb des Unternehmens aus. Lediglich 10% des Lernens geschieht durch formales Lernen, also durch Qualifizierungs- und Weiterbildungsveranstaltungen.

Deshalb eine weitere grundlegende Empfehlung:

Verstehen Sie als Qualifizierungen nicht nur Lern- und Trainingsveranstaltungen für die Projekt-beteiligten, in denen Informationen von Wissenden an Nichtwissende kommuniziert werden. Sehen Sie den Kompetenzaufbau als einen gesamthaften Prozess, der „Learning by Doing“ und „Social Learning“ integriert und damit die Unternehmensorganisation auf ein höheres Kompetenz- und Wissensniveau hebt.

## Jedes digitale Veränderungsprojekt ist besonders

Es gibt keinen Projektablauf, der für alle Unternehmen gleichermaßen gilt; jedes Unternehmen und jedes Projekt sind spezifisch. Trotzdem gibt es bei aller Unterschiedlichkeit auch grundsätzliche Gemeinsamkeiten, weil jedes digitale Veränderungsprojekt diese fünf Schritte durchläuft:

- ✓ Vor dem eigentlichen Projektstart
- ✓ Projektplanung festzurren und Projektverantwortlichkeiten festlegen
- ✓ Software/IT-Technik und Systemlieferant auswählen und Leistungsverträge abschließen
- ✓ Veränderte Prozesse und Abläufe festlegen, digitale Lösung konfigurieren, die konfigurierte Lösung testen und Daten aus dem Altsystem migrieren
- ✓ Echtbetrieb der neuen digitalen Lösung

In jedem dieser aufeinanderfolgenden Projektschritte sind Fragen zu klären, deren Antworten dann unmittelbar auf die Gestaltung der Qualifizierungen wirken.

## Vor dem eigentlichen Projektstart

Das Projekt zur Einführung einer neuen digitalen Abwicklung oder eines neuen digitalen Systems beginnt bereits lange bevor die konkrete Entscheidung für den Einsatz dieses neuen Systems getroffen wurde.

Folgende Fragen sind dabei typischerweise zu beantworten:

- ✓ Woran liegt es, dass wir „Probleme“ in unseren betrieblichen Abläufen haben?

- ✓ Sollten die bestehenden Abläufe/Prozesse aus Kosten-Nutzen-Sicht verändert werden?
- ✓ Welcher Nutzen (qualitativ und quantitativ) wird von einer neuen digitalen Lösung erwartet?
- ✓ Welches Projektbudget und welcher Zeitrahmen stehen zur Verfügung?
- ✓ Welche personalen Kapazitäten stehen zur Verfügung?

Zusätzlich sind zwei übergeordnete Fragen zu beantworten:

- ✓ Haben wir - als Unternehmen und als Projektteam - ausreichend fachliche Kompetenz, um alle Fragen zu dem geplanten digitalen Veränderungsprojekt fundiert und zielorientiert zu beantworten?
- ✓ Wollen wir externe Unterstützung für das Veränderungsprojekt einkaufen; in welchem Umfang?

Auf Grundlage der beantworteten Fragen sollten Sie eine erste Qualifizierungsmaßnahme umsetzen. Diese nutzt „Learning by Doing“ und „Social Learning“ als Quellen des Kompetenzaufbaus.

**Die erste Qualifizierungsmaßnahme** findet in der Form eines Workshops statt – mit der Unternehmensleitung sowie den Entscheidungsträgern, die vom geplanten digitalen Veränderungsprojekt betroffen sind.

Dieser Workshop sollte in Präsenz durchgeführt werden, damit von Projektbeginn an Teamstrukturen und -prozesse gestärkt werden.

Ergänzend sollten anschließend alle Projektmitarbeiter*innen verpflichtet werden, an einem Online-Kurs teilzunehmen, der grundlegendes Know-How zum geplanten digitalen Veränderungsprojekt vermittelt – dafür sollte ein Zeitbudget während der Arbeitszeit bereitgestellt werden und es sollte ein interner Austausch zu dem gewonnen Know-How verbindlich eingerichtet werden.

### Projektplanung festzurren und Projektverantwortlichkeiten festlegen

Die Entscheidung zur Einführung eines neuen oder veränderten digitalen Systems ist getroffen worden; damit wird die nächste Projektphase eingeläutet. Da der Point-of-no-Return noch nicht überschritten ist, also ein Abbruch oder eine Verschiebung des Projekts noch möglich sind, sollte in dieser Projektphase noch nicht in der Breite des Unternehmens qualifiziert werden.

Ein wichtiger Parameter für ihr Qualifizierungskonzept ist das gewählte Projektvorgehen; wird ein traditionelles Vorgehen[2] gewählt (wegen der geordneten Strukturen und der hohen Planungssicherheit) oder sollen agile Methoden genutzt werden, um flexibler steuern zu können. Wir unterstellen für unsere Empfehlungen hier ein traditionelles Projektvorgehen.

Folgende wichtige Fragen müssen jetzt geklärt werden.

- ✓ Wie ist die Projektorganisation aufgebaut (Zusammensetzung des Projektteams und des Lenkungsausschusses)?
- ✓ Wie wird die Zusammenarbeit im Projektteam organisiert (Tools, Projektablage, Projektkommunikation, Projektroutinen)?

[2] Häufig als Wasserfallvorgehen bezeichnet.

✓ Welche Zeiten, Budgets und Kapazitäten planen wir?

In kleinen und mittelständischen Unternehmen erleben wir häufig ein Führungsverständnis, das auf hohe Flexibilität und auf erfolgreiches Tagesgeschäfts abhebt und deshalb wenig gelebte Erfahrungen im Projektmanagement vorhanden sind.

Wir empfehlen ihnen vor dem Hintergrund dieser KMU-typischen Konstellation in diesem Projektschritt folgendes Schulungskonzept umzusetzen:

**Die zweite Qualifizierungsmaßnahme** beginnt mit einem Impuls zum Projektmanagement. Hier genügt ein grundsätzlicher Überblick, der beispielsweise durch den/die externe/n Berater*in das Projektteam hineingegeben wird.

Dann wird wiederum in der Form eines Workshops mit dem Projektteam und gegebenenfalls mit dem/der externen Berater*in die Projektplanung erarbeitet; gleichzeitig sollten die Projektverantwortlichkeiten festgelegt werden.

Dieses Workshop-Format verfolgt neben der Klärung der inhaltlichen Aufgaben innerhalb des Projektteams auch das Ziel, Kompetenzen im Projektmanagement und in der Projektsteuerung bei den Projektmitarbeiter*innen aufzubauen.

**Software/IT-Technik und Systemlieferant auswählen und Leistungsverträge abschließen**

Nach der Festlegung der Projektstrukturen und der personellen Zusammensetzung des Projektteams werden nun die zukünftige digitale Lösung und der Lieferant dieser Lösung ausgewählt.

Folgende Kernfragen sind zu beantworten, um die nächsten Qualifizierungsmaßnahmen zu gestalten.

✓ Wie bewerten wir Kosten-Nutzen der jeweiligen Lösungen, um den Auswahlprozess konsistent und nachvollziehbar durchzuführen?
✓ Welche Kriterien sollen die Auswahl des Systemlieferanten bestimmen?
✓ Welche Schulungsangebote hat der Systemlieferant?
✓ Gibt es unabhängige Schulungsanbieter für die ausgewählte zukünftige Lösung?

Gegen Ende dieser Projektphase, wenn die digitale Lösung ausgewählt und mit dem Lieferanten dieser Lösung eine Lizenz- oder Entwicklungsvereinbarung getroffen wurde, erfolgt der dritte Qualifizierungsschritt.

Bei kleinen und mittelständischen Unternehmen können wir zum ersten davon ausgehen, dass der Lieferant ein digitales Standardprodukt liefert und dieses gemäß den Projektanforderungen konfiguriert und zum zweiten, dass der Systemlieferant Schulungen zu seinen Lösungen anbietet.

Auf dieser Basis empfehlen wir Ihnen zu diesem Projektzeitpunkt die **dritte Qualifizierungsmaßnahme** durchzuführen; als formale Schulung für die zukünftigen Nutzer*innen der neuen digitalen Lösung. Sie sollte vom Systemlieferanten unter Einbindung der internen Projektleitung durchgeführt werden; möglichweise bei größeren mittelständischen Unternehmen auch unter Einbindung von Key-Usern.

Inhalt dieser Veranstaltung ist es, anhand von exemplarischen Prozessen und Abläufen die zukünftige Lösung vorzustellen. Wichtig ist es an dieser Stelle, den Nutzen der neuen Lösung zu verdeutlichen und gleichzeitig Vertrauen zum Systemlieferanten aufzubauen.

In Abhängigkeit vom Schulungsportfolio des Systemlieferanten sollten die zukünftigen Nutzer*innen motiviert werden, Video-Schulungen, Erklärvideos zum Selbstlernen sowie die Dokumentation der neuen digitalen Lösung zu nutzen.

Unabhängige Schulungsangebote von dritten Anbietern sollten bei digitalen Veränderungsprojekten nur eingesetzt werden, wenn es sich bei der geplanten digitalen Lösung um ein weitverbreitetes Standardprodukt handelt.

**Veränderte Prozesse und Abläufe festlegen, digitale Lösung konfigurieren, die konfigurierte Lösung testen und Daten aus dem Altsystem migrieren**

Die zukünftigen Prozesse, das Softwaredesign sowie die Schnittstellen zwischen der neuen Lösung und bereits vorhandenen digitalen Lösungen werden nun vom Projektteam festgelegt und konfiguriert. Die folgende Test- und Migrationsphase sichert die Qualität der neuen Lösung und ermöglicht den nahtlosen Übergang vom alten auf das neue System.

Folgende wichtige Fragen sind zu beantworten.

- ✓ Wie müssen die neuen Prozesse gestaltet werden?
- ✓ Wie müssen die Prozesse zwischen der neuen digitalen Lösung und bereits im Unternehmen vorhandenen Lösungen gestaltet werden?
- ✓ Wie wird die ordnungsgemäße Funktionalität der neuen digitalen Lösung geprüft?
- ✓ Welche Altdaten müssen in das neue System übernommen werden?
- ✓ Wie erfolgt der Übergang von der bisherigen zur neuen Lösung?

Auch am Ende dieser Phase - mit der **vierten Qualifizierungsmaßnahme** - werden wichtige Lern- und Qualifizierungsziele durch die gemeinsame Projektarbeit mit dem System-lieferanten in den Projektworkshops realisiert werden.

Formale Schulungen werden am Ende dieser Phase für die zukünftigen Nutzer*innen der neuen digitalen Lösung durchgeführt. Sie sollten vom Systemlieferanten durchgeführt werden; möglichweise bei größeren mittelständischen Unternehmen auch unter Einbindung von Key-Usern. Diese Schulung wird zwei bis drei Wochen vor dem Start der neuen Lösung durchgeführt; am besten in der konkreten Schulungsumgebung der zukünftigen Lösung.

Die Inhalte dieser Schulung zielen auf die Bedienung der neuen Lösung sowie auf die spezifisch für das Unternehmen konfigurierten Abläufe und Prozesse.

Die Schulung der fachlichen und der technischen Betreuung für die neue digitale Lösung sollte für die entsprechenden Mitarbeiter*innen direkt beim Systemlieferanten erfolgen.

**Echtbetrieb der neuen digitalen Lösung**

Die alten Abläufe und die alten Systeme sind abgeschaltet und das neue digitale System läuft.

Die Produktivität der Mitarbeiter*innen ist jedoch zu Beginn häufig geringer als vorher; die Arbeit mit der neuen digitalen Lösung wirft noch viele Fragen auf und einige neue Funktionalitäten werden nicht umfänglich genutzt.

Folgende Fragen sind jetzt zu beantworten:

- ✓ Welche verabredeten neuen Abläufe werden nicht eingehalten?
- ✓ Welche neuen Software-Funktionalitäten werden nicht genutzt?
- ✓ Wo gibt es wegen der neuen digitalen Lösung „schlechte Stimmung“ im Unternehmen?

Analysieren Sie die Antworten auf diese Fragen; dann führen Sie auf dieser Grundlage folgende Schulungen durch.

Als **fünfte und letzte Qualifizierungsmaßnahme** werden Workshops gemeinsam mit ausgewählten Nutzer*innen und dem Systemlieferanten zur Identifikation von Problemen durchgeführt.

Als Schulungsformat werden mehrere kurze Schulungen jeweils zu speziellen Funktionen mit jeweils wenigen Teilnehmer*innen durchgeführt – also keine breit aufgestellten Schulungen wie in der vorhergehenden Phase. Dieses Schulungsformat ermöglicht gleichzeitig, offene Fragen der Nutzer*innen zu neuen Prozessen und Abläufen zu beantworten.

**Zum guten Schluss**

Zum guten Schluss des Projekts werden Sie sich fragen; was hätten Sie gerne gewusst, bevor Sie mit dem Projekt begannen?

Die Antworten hierauf eröffnen ein weites Lernfeld zu allem, was Sie in zukünftigen digitalen Veränderungsprojekten besser machen können.

Unsere abschließende Empfehlung schaut deshalb nach vorne zu den nächsten Projekten.

Digitale Veränderung fällt leichter, wenn Sie bereits eine Lernkultur im Unternehmen umgesetzt haben und digitale Impulse kontinuierlich zu den Mitarbeiter*innen tragen.

Die Lernkultur sollte dabei alle Mitarbeiter*innen mitnehmen – nicht nur diejenigen, die jung, motiviert und leistungsstark sind, sondern auch diejenigen, die älter, weniger gebildet und weniger leistungsbereit sind.

Prof. Dr. Winfried Krieger

Prof. Krieger Consulting GmbH (www.PKCT.de) für das Mittelstand Digital-Zentrum Zukunftskultur