

Transformationsprojekte erfolgreich steuern

Chancen erkennen, Risiken vermeiden,
Qualität sichern

Ingo Bauer / Roland Sanio

Transformationsprojekte erfolgreich steuern

Chancen erkennen, Risiken vermeiden,
Qualität sichern

Ingo Bauer / Roland Sanio



IDW VERLAG GMBH

Das Thema Nachhaltigkeit liegt uns am Herzen:



1. Auflage

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne vorherige schriftliche Einwilligung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verbreitung in elektronischen Systemen. Es wird darauf hingewiesen, dass im Werk verwendete Markennamen und Produktbezeichnungen dem marken-, kennzeichen- oder urheberrechtlichen Schutz unterliegen.

© 2021 IDW Verlag GmbH, Tersteegenstraße 14, 40474 Düsseldorf

Die IDW Verlag GmbH ist ein Unternehmen des IDW.

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, Krefeld

Druck und Bindung: C.H.Beck, Nördlingen

KN 11955/0/0

Die Angaben in diesem Werk wurden sorgfältig erstellt und entsprechen dem Wissensstand bei Redaktionsschluss. Da Hinweise und Fakten jedoch dem Wandel der Rechtsprechung und der Gesetzgebung unterliegen, kann für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Angaben in diesem Werk keine Haftung übernommen werden. Gleichfalls werden die in diesem Werk abgedruckten Texte und Abbildungen einer üblichen Kontrolle unterzogen; das Auftreten von Druckfehlern kann jedoch gleichwohl nicht völlig ausgeschlossen werden, so dass für aufgrund von Druckfehlern fehlerhafte Texte und Abbildungen ebenfalls keine Haftung übernommen werden kann.

ISBN 978-3-8021-2540-9

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://www.d-nb.de> abrufbar.

Coverfoto: www.istock.com/HansEngbers

www.idw-verlag.de

Vorwort

Die Transformation – als Synonym für Übergang, Wechsel, Einrichtung. Oftmals wird Transformation auch simplifiziert und gleichgesetzt mit Veränderung. Veränderungen sind aber vielschichtig und so sind ihre Auswirkungen. Komplexe Transformationsvorhaben, die Organisation, Kultur, Systeme, Prozesse, Daten, Produkte, Mitarbeiter etc. eines Unternehmens betreffen, erweisen sich erst recht als vielschichtig. Insofern sind Transformationen aus der Sicht einer erfolgreichen Steuerung und mit einem Verständnis von Risiken oder Chancen von vielen Seiten zu beleuchten. In diesem Sinne haben wir die Erfahrungen und Perspektiven vieler Kollegen aus der eigenen Projektmanagementpraxis oder die Erkenntnisse aus betreuten Prüfungs- und Beratungsprojekten eingefangen.

Unser Dank gilt Theresa von Lingen, Dennis Eberhard und Helmut Kanaan, die Transformationsprojekte und ihre Treiber beschreiben. Ebenso danken wir Hanna Brauksiepe, Matthias Henrik Bitterberg, Marco Massetti, Felix Rose, Patrick Heinzemann und Wladislaw Zakharov für die Diskussion der Integration des Wirtschaftsprüfers in Transformationsprojekte sowie die Beschreibung der Werkzeuge der Qualitätssicherung über den Projektlebenszyklus und Darstellung praktischer Anwendungsfälle von der Qualitätssicherung bei ERP-Transformationen, Reifegradmodellen bei agilen Projektmethodiken bis hin zum Aufsetzen des Testmanagements. Hanna Peiseler, Jill Beyerlein und Vanessa Ludwig danken wir für die vielen hilfreichen Hinweise zu fachlichen Texten und für die enge Begleitung der Aufgaben.

Es sei an dieser Stelle auch darauf hingewiesen, dass wir aus Gründen der besseren Lesbarkeit bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern in diesem Buch die männliche Form verwenden. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter.

Im August 2021

Ingo Bauer und Roland Sanio

1 Einleitung

Das **Projekt**

... ist ein zeitlich begrenztes Vorhaben.

... schafft ein einzigartiges Produkt, eine Dienstleistung oder ein Ergebnis.

... erfüllt (strategische) Ziele.

... zielt darauf ab, eine Organisation von einem Zustand in einen anderen zu bringen.

... schafft (Unternehmens-)Wert.

Der große Einfluss von **Megatrends** wie die Digitalisierung, die Automatisierung und die technologischen Innovationen revolutionieren derzeit die Arbeitswelt. Dieser Wandel stellt Unternehmen vor große Herausforderungen. Dazu zählt etwa, fortschrittliche Geschäftsmodelle zu schaffen, zukunftsfähige IT-Systeme einzurichten, weitere Märkte zu erschließen, neue Produkte und Services auf den Markt zu bringen, große Datenmengen für die Entscheidungsfindung und Steuerung im Unternehmen zu analysieren sowie die Organisation hin zu agilen Arbeitsweisen weiterzuentwickeln. Dafür planen die Unternehmen Investitionen und es entstehen Transformationsprojekte, deren Erfolg für das Unternehmen selbst sowie die jeweiligen Projektsponsoren kritisch ist.

Zahlreiche Organisationen begegnen den stetig wachsenden Herausforderungen mit Investitionen in umfangreiche Transformationsprogramme. Das Marktforschungsinstitut Lünen-donk avisierte schon 2016 ein **Wachstum des Projektgeschäfts** mit einem **Investitionsvolumen in Transformationsvorhaben auf über 13,1 Mrd. Euro** – Tendenz steigend. Im Jahr 2020 planten mehr als die Hälfte der deutschen Unternehmen (51 %), ihre Investitionen in die digitale Transformation zu steigern.¹ Verschiedene Studien zeigen ebenfalls eine steigende Anzahl an Projekten – nicht nur in Form von Bauvorhaben oder Infrastrukturprojekten, sondern auch Digitalisierungs-, Technologie- und IT-Projekte. Im Fokus stehen insbesondere **Projekte zur Unternehmensverbesserung und zu Transformationen**.

Flankiert werden diese Beobachtungen mit der steigenden Nachfrage nach Experten zum Thema Projektmanagement mit den richtigen Fähigkeiten und Qualifikationen – das **Projektmanagement als eine Kernkompetenz für alle Unternehmen**: Die erfolgreichen Projektmanager gehen eher strategisch als taktisch vor und konzentrieren sich verstärkt auf die Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung, um rasch und schrittweise Vorteile zur Unterstützung der Gesamtgeschäftsstrategie zu erzielen. Sie verfügen über umfassende betriebswirtschaftliche Kenntnisse und sind versiert im Veränderungsmanagement, im Verhandeln und in der Präsentation klarer Botschaften an ihre Stakeholder. Sie sind vernetzt und verstehen, wie sich Projekte auf das gesamte Unternehmen auswirken.

¹ Vgl. IFS (2020), S. 3.

In der **Praxis** ist es allerdings offensichtlich, dass es für Unternehmen weltweit nach wie vor schwierig ist, Projekte zu realisieren, die alle Ziele aus Zeit, Kosten, Umfang und Qualität der Ergebnisse erfüllen sowie gleichzeitig die Zufriedenheit der Stakeholder erreichen. Zu beobachten sind **Projektabbrüche**, deutliche **Mehrkosten** bis zum Projektabschluss oder sogar **gescheiterte Projekte**.²

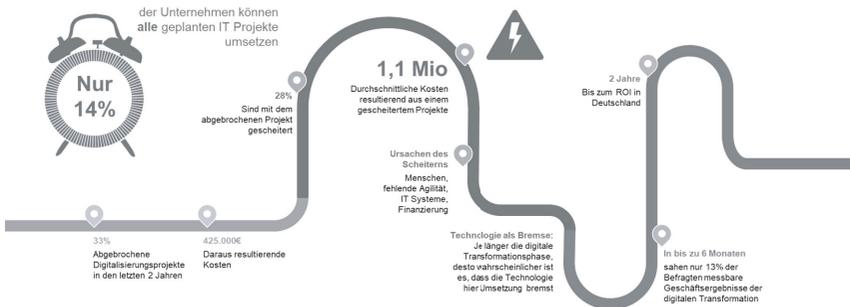


Abb. 1.1 Exemplarische Darstellung verschiedener Erkenntnisse über das Projektgeschäft in Deutschland

Während die Beobachtungen im Ergebnis mit zahlreichen Studien übereinstimmen, deuten die **Praxiserfahrungen auf Herausforderungen** bei der Anwendung einer konsequenten Governance-Überwachung, der Konzentration auf das Management des Projektnutzens bzw. der Projektziele und der Bewältigung von Veränderungen im Unternehmen während des Projektlebenszyklus hin. Mit zunehmender Komplexität der Programme in ihrer Größe, Anzahl beteiligter Abteilungen und globaler Tragweite, den damit verbundenen Risiken und der Höhe der Investitionen steigt die Unsicherheit bei Projektmanagern, Projektsponsoren bis hin zu den Entscheidungsträgern.

Als Projektmanager oder -sponsor erlebt man, dass man sich oft von den Details eines Programms entfernt fühlt und Hilfe oder Werkzeuge benötigt, um das Vertrauen und die Gewissheit zu stärken, das gewünschte Ergebnis zu erreichen. Nicht zu vernachlässigen ist auch, dass die meisten leitenden Angestellten (Senior Executives) bzw. Projektsponsoren nur ein oder zwei große Transformationsprogramme in ihrer Laufbahn unterstützen aufgrund der meist mehrjährigen Implementierungszeiten. Die Projektlaufzeiten bergen für den Sponsor entscheidende Momente und der Preis unvollständiger Informationen über alle Arbeitspakete, deren Fortschritt, die Qualität der fachlichen Ergebnisse eines Transformationsprojektes ist hoch im Sinne der beobachtbaren Verzögerungen, Mehrkosten im Projekt und sogar dem Projekterfolg.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass auf Basis weniger Informationen **weitreichende Entscheidungen** im Projektverlauf getroffen werden müssen, deren Auswirkungen auf das Transformationsvorhaben und die Organisation nicht absehbar sind. Treten zudem unerkannte Risiken auf und gefährden die gesetzten Projektziele sowie das Investment, müssen

² Vgl. Digital Business Cloud (2017); Lünendonk-Studie (2019).

schnelle Entscheidungen unter Berücksichtigung aller Abhängigkeiten getroffen werden. Möglich wird dies jedoch erst durch einen transparenten, unabhängigen Einblick in den Fortschritt, die Qualität der Ergebnisse und der Überwachung des Projekts.

Die Steuerung der Projekte insbesondere im Hinblick auf das Erkennen von Risiken für den Projekterfolg, Sicherung der Qualität sowie die Berücksichtigung regulatorischer Anforderungen und Compliance-Aspekte wird in diesem Buch vor dem Hintergrund der Rolle des Wirtschaftsprüfers einerseits und den Anforderungen an die Weiterentwicklung der Kompetenzen andererseits beleuchtet.

2 Einstieg in die Transformation

Das Ziel dieses Kapitels ist die **Darstellung der Rahmenbedingungen** beziehungsweise des **Kontexts, in dem Projekte stattfinden** und in dem der **Wirtschaftsprüfer** agiert. Zu Beginn wird der Begriff der Transformation inklusive des Transformationsprozesses definiert und vom Change-Prozess abgegrenzt. Ergänzend werden die maßgeblichen **Transformationstreiber** genannt. Der Fokus des Kapitels liegt auf den **Herausforderungen** der Unternehmen – bedingt durch interne und externe Faktoren –, die sich neben den Megatrends wie demografischer und sozialer Wandel, beschleunigte Urbanisierung, klimatischer Wandel, Ressourcenknappheit, über Geschäftsveränderungen und neuen Technologien insbesondere für die digitale Transformation ergeben.

Die digitale Transformation ist die tiefgreifendste und umfassendste Veränderung der heutigen Gesellschaft. Basierend auf den **internen Faktoren** ergeben sich Herausforderungen für Mitarbeiter und Führungskräfte, die diversere unternehmensinterne Umstrukturierungsprozesse voraussetzen. Die **externen Faktoren** fordern Unternehmen heraus, veränderte Kundenanforderungen beispielsweise mit neuen Produkten und Dienstleistungen zu befriedigen sowie den Zugang ihrer Kunden im sogenannten „Customer-Journey-Prozess“ neu zu gestalten.

2.1 Der Begriff der Transformation

Der Begriff der Transformation impliziert den Prozess einer tiefgreifenden, dauerhaften Veränderung von einem Istzustand zu einem angestrebten Soll- bzw. Zielzustand. Kontinuierliche Transformationsprozesse in Unternehmen sind die Antwort auf den Umgang mit den oben benannten Megatrends. Sie beschreiben die Anpassung des Unternehmens an sich ändernde Marktbedingungen.³ Dabei sind der Begriff und die Auswirkung eines **Transformationsprozesses** nicht mit den Implikationen eines **Change-Prozesses** gleichzusetzen. Der Change-Prozess impliziert zum Beispiel die Optimierung von Prozessabläufen oder die Umgestaltung von Büroräumen.

Der Transformationsprozess hingegen meint die gezielte Veränderung der Unternehmens-DNA. Im Verlauf dieses Prozesses definiert das Unternehmen sich selbst „und einen großen Teil seiner Beziehungen zu seiner Umwelt neu“.⁴ „Neben der Unternehmensstrategie werden auch das Geschäftsmodell sowie die Geschäftsprozesse hinterfragt und bei Bedarf umgestaltet“.⁵ Ein aktuelles Beispiel ist das familiengeführte Unternehmen Viessmann, das früher als Heizungshersteller tätig war. Im Rahmen einer umfangreichen Business-Transformation, entwickelte sich dieses zu einem „High-Tech“-Unternehmen, das seine Produkte mit dem Fokus auf das Internet der Dinge und Smart-Technologien entwickelt sowie den Kunden in den Mittelpunkt seiner Produktentwicklungen stellt.⁶

³ Vgl. Hummel (2021).

⁴ Vgl. Kraus & Partner (o. J.).

⁵ Ebd.

⁶ Vgl. Gromm (2020).

Die digitale Transformation ist der bedeutendste Veränderungsprozess der heutigen Generation, der die Wirtschaft und die darin agierenden Akteure vor umfassende Herausforderungen stellt. Nicht umsonst wird sie als die **vierte industrielle Revolution** bezeichnet. Unternehmen, die bislang erfolgreich am Markt agierten, müssen ihre Geschäftsmodelle überdenken. Daher wird der Fokus des Kapitels 2.3 „Herausforderungen für das Unternehmen“ auf der digitalen Transformation sein. Vorab werden die zentralen Transformationstreiber benannt. Die Konkretisierung der möglichen Treiber erfolgt in Kapitel 3. Darin werden die benannten Transformationstreiber definiert sowie Chancen, Risiken und Herausforderungen herausgearbeitet.

2.2 Transformationstreiber im Überblick

Die folgenden fünf Faktoren werden vereinfacht als Kernstreiber von Transformationen verstanden:

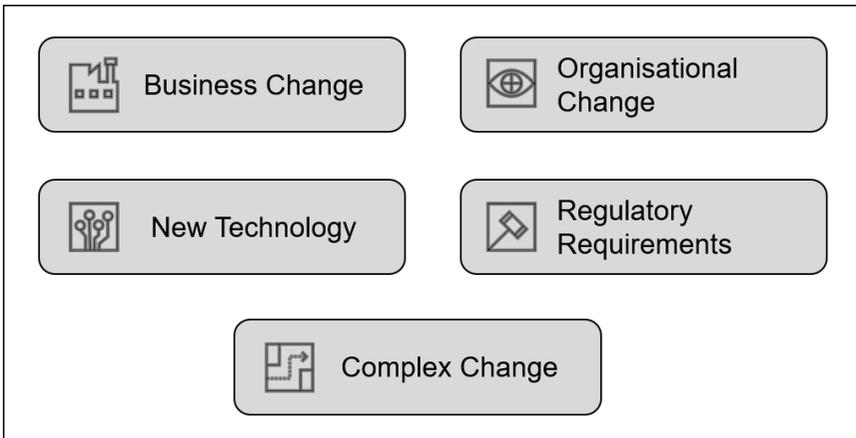


Abb. 2.1 Transformationstreiber

Business Change beschreibt die heutzutage übliche regelmäßige Anpassung von Unternehmensstrategien und -strukturen an veränderte Rahmenbedingungen im Marktgeschehen. Beispiele für einen notwendigen Business Change liegen in der Veränderung von Geschäftsmodellen beispielsweise hin zum Aufbau von Online-Handelsplattformen als strategische Zielsetzung, Erweiterung von Geschäftsfeldern beispielsweise in der Entwicklung digitaler Produkte oder die Zusammenführung von Support-Funktionen wie Rechnungswesen oder Personal in sogenannten Centers of Excellence oder Shared Service Centers.

Die kontinuierliche Entwicklung und Bereitstellung der **New Technologies** oder Emerging Technologies fordert Unternehmen auf, neue Einsatzmöglichkeiten zu identifizieren, um beispielsweise den Kundenzugang und das Kundenerlebnis der Produkte oder Dienstleistungen von dem der Wettbewerber zu differenzieren. Gleichsam finden neue Technologien in der Digitalisierung von Prozessabläufen beispielsweise im Rechnungswesen oder bei der

Unternehmensplanung Anwendung in Form der Robot Process Automation bis hin zum Einsatz selbstlernender Systeme.

Organisational Change ist zum Beispiel die Veränderung der Unternehmenskultur hin zu einem Unternehmen mit „agilen“ Arbeitsweisen, Änderung der technologischen Plattform für die Geschäftsprozesse, das Annehmen neuer Rollen im Unternehmen, Eintreten in neue Industrien sowie Verlagerung des Geschäfts oder Versetzung von Mitarbeitern an neue geografische Standorte. Daraus ergibt sich die notwendige Anpassung von Rollen, Prozessen und Systemen in der Organisation.

Regulatory Requirements betreffen zum Beispiel die Einführung von neuen Branchenstandards, Umsetzung gesetzlicher Änderungen oder Einführung von Rechnungslegungsstandards und führen ebenfalls zu notwendigen, unternehmensinternen Anpassungen.

Complex Change kann auf verschiedenen Ebenen (individuell, organisatorisch, gesellschaftlich, global) stattfinden und zieht die Veränderung eines aktuellen konzeptionellen Rahmens, einschließlich Werten, Überzeugungen und Verhaltensweisen nach sich. Komplexe Veränderungen sind ein Prozess, der mit Ängsten, Konflikten und dem Erlernen des Umgangs mit Ungewissheit verbunden ist wie beispielsweise die Anwendung oder der Umgang mit künstlicher Intelligenz.

2.3 Herausforderungen für das Unternehmen

Insbesondere die **digitale Transformation** hat fundamentale Auswirkungen auf die strategische Ausrichtung der Geschäftsmodelle und Unternehmensabläufe. Durch die Digitalisierung von Unternehmen und unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsketten entstehen globalisierte Geschäftsprozesse, die durch die virtuelle Zusammenarbeit von Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen und virtuellen Teams unabhängig von Arbeitsplatz und Zeitzone bearbeitet werden können.⁷ Damit gewinnt die digitale Transformation aber auch Einfluss auf die Organisation und ihre Mitarbeiter: Sie vereint mehrere Treiber für den Wandel bzw. Transformationsvorhaben.

Durch den Einsatz von standardisierten Datenmodellen zwischen Unternehmen, allgegenwärtiger Verfügbarkeit von Informationen und darauf aufbauender **Big-Data-Analysen** bei der Unternehmenssteuerung wird die Transparenz und Passgenauigkeit der Liefer- und Leistungsbeziehung unterstützt. In Bezug auf die Kundenorientierung ermöglicht die Digitalisierung eine Personalisierung der angebotenen Leistungen bis hin zur Losgröße 1.⁸ Unternehmen müssen diverse Herausforderungen – interne und externe Faktoren – bewältigen, um im Kontext der Digitalisierung erfolgreich zu agieren und in einem Transformationsvorhaben zu berücksichtigen. Im Folgenden werden die internen und die externen Faktoren beschrieben.

⁷ Vgl. Frey et al. (2015), S. 292ff.

⁸ Vgl. Felser et al. (2015), S. 67.

2.3.1 Interne Faktoren

Die Arbeitswelt ist hinsichtlich ihrer drei Dimensionen – Technologie, Struktur und Kultur – von den Auswirkungen der Digitalisierung betroffen. Der Fortschritt der Informations- und Kommunikationstechnologie, spricht: die **technologische Dimension der Digitalisierung** ermöglicht die unternehmensübergreifende Vernetzung und die Zusammenarbeit von Experten auf globaler Ebene. Dadurch können neue Innovationspotenziale entstehen. Der mobile Zugriff auf das Internet eröffnet neue Freiheiten, zum Beispiel die Flexibilisierung von Ort und Zeit⁹ hinsichtlich der Arbeitsweisen, Dienstleistungserbringung oder Produktionsabläufe.

Für den geeigneten Umgang mit den „neuen Freiheiten“ müssen Mitarbeiter und Führungskräfte sich der Herausforderung der Aneignung bestimmter, neuer Kompetenzen und Fertigkeiten stellen. Dies beschreibt die **strukturelle Dimension der Digitalisierung**. In Unternehmen entstehen neue Modelle der Arbeitsorganisation sowie neue Rollen- und Verantwortungsbereiche. Der Umgang beispielsweise mit „Big Data“ und dem Verständnis von Unternehmensinformationen als Wertgegenstand muss im Rahmen neuer Jobprofile bewältigt werden.

Die Unternehmenskultur ist im Rahmen der **kulturellen Dimension der Digitalisierung** von erheblichen Umstrukturierungsprozessen geprägt. Führungskräfte werden dazu aufgefordert, die stabile, zufriedenstellende Komfortzone der vergangenen Erfolge zu verlassen und traditionelle Führungsmethoden zu überdenken. Agilität, Partizipation, Vertrauen, Offenheit und Vernetzung sind die Elemente einer adäquaten Unternehmens- und Führungskultur im digitalen Kontext. Dadurch können Potenziale der Digitalisierung effizient genutzt werden.¹⁰

Herausforderungen der Mitarbeiter

Die Auswirkung der digitalen Transformation betrifft im Wesentlichen vier Generationen: erstens die **Babyboomer**, die nach 1945 und vor 1960 geboren sind und als sogenannte digitale Immigranten bezeichnet werden. Zweitens die **Generation X**, die zwischen 1960 und 1985 geboren ist und ihr Arbeitsleben in den Mittelpunkt der Lebensgestaltung stellt. Drittens die **Generation Y** (auch „Generation why“ genannt), die von 1985 bis 1996 geboren ist und eine zunehmende Trennung von Arbeits- und Privatleben fordert, Letzterem zudem einen höheren Stellenwert beimisst. Viertens die **Generation Z**, die auch als Digital Natives bezeichnet wird sowie feste Strukturen und Abläufe ablehnt.¹¹

Die **Arbeitswelt 4.0** eröffnet Arbeitnehmern ein hohes Maß an Selbstständigkeit, Eigenverantwortung und somit die Möglichkeit, einen verbesserten Ausgleich zwischen Berufs- und Privatleben herzustellen. Die „neuen“ Freiheiten bzw. Rahmenbedingungen erfordern jedoch gleichzeitig die Bewältigung neuer Herausforderungen, die je nach Generation ein unterschiedliches Set an neuen und/oder veränderten Kompetenzen bedürfen. Der Einsatz

⁹ Vgl. Krämer (2016), S. 19ff.

¹⁰ Vgl. Sattler (2016), S. 14ff.

¹¹ Vgl. adigiconsult (o. J.).

digitaler Medien, wie die Benutzung eines Firmen-Smartphones, impliziert neben der Option des ortsunabhängigen Arbeitens auch die Möglichkeit einer dauerhaften Erreichbarkeit bzw. Verfügbarkeit. Das Resultat kann das Verschwimmen der Grenzen zwischen Berufs- und Arbeitsleben sein.

Insbesondere der Ausbruch der **Coronapandemie** und die damit verbundene zunehmende Verlagerung des Arbeitsalltags vom Büro in das Homeoffice hat Arbeitgeber und Arbeitnehmer wie nie zuvor mit den Herausforderungen der Arbeitswelt 4.0 konfrontiert. So fungiert die Coronapandemie und die damit verbundenen Auswirkungen auf die Arbeitswelt als zentraler Beschleuniger der in der Literatur über Jahre hinweg beschriebenen Trendthemen. Das Berufsnetzwerk Xing hat im September 2020 rund 1.600 Mitglieder nach der Verschiebung ihrer Prioritäten zwischen Berufs- und Privatleben durch die Pandemie sowie die Gestaltung eines neuen Arbeitsalltags befragt. Das Ergebnis zeigte, dass 72 Prozent der Arbeitnehmer ihren Job nach wie vor an gleicher Stelle priorisierten. Rund zwei Drittel hatten ihre Work-Life-Balance im Kontext der Pandemie neu definiert. Ein Viertel hatte seinen Fokus verstärkt auf Familie und Freunde gelegt¹². Daraus könnte sich die Frage nach neuen ‚**Entlohnungsmodellen**‘ ergeben, zum Beispiel eine Vergütung basierend auf der Erreichung von Zielen anstatt geleisteter Arbeitsstunden.¹³

Die zunehmende Verlagerung des Jobs in das **Homeoffice** bietet Arbeitnehmern **neue Chancen**, zum Beispiel Einsparung der Fahrzeiten und eine flexiblere Organisation und Gestaltung des Alltags, führt aber auch zu Herausforderungen. Die **ständige Verfügbarkeit** des Arbeitnehmers mit der Bereitstellung von leistungsstarken IT-Infrastrukturen und mobilen Endgeräten inkl. Softwareausstattung steht im Gegensatz zum gewünschten **Ausgleich von Arbeits- und Privatleben**, so wie es vor allem die Generationen Y und Z präferieren. **Psychische und physische Überlastungen** können die Konsequenz der Verschmelzung der Lebenssphären sein. Die Fehlzeiten aufgrund psychischer Leiden erreichten im Jahr 2020 mit 265 Fehltagen pro 100 krankenversicherten Personen – laut Auswertung der DAK – ein neues Höchstmaß.¹⁴

Betroffene können die Situation nicht selbstständig bewältigen und fühlen sich durch die Tatsache der kontinuierlichen Erreichbarkeit durch den flexiblen Einsatz mobiler Endgeräte und digitaler Medien überfordert. Durch die inaktive Integration des Mitarbeiters in die Unternehmensgemeinschaft fehlt der direkte, persönliche Kontakt zu einer Vertrauensperson, um sich über Bedürfnisse und Ängste auszutauschen.¹⁵ So zeigt eine Umfrage der Jobplattform StepStone (befragt wurden 28.000 Mitglieder), dass nach der Pandemie und der Aufhebung des Kontaktverbots nur vier Prozent vollständig im Homeoffice arbeiten wollen. Zwei Drittel der Befragten fehlt der persönliche, **Face-to-Face-Kontakt** und Austausch mit den Kollegen. Der Großteil der Befragten wünscht sich jedoch auch in Zukunft eine Wahlfreiheit hinsichtlich der Arbeitszeit und des -ortes.¹⁶

¹² Vgl. Haufe (2020).

¹³ Ebd.

¹⁴ Vgl. DAK-Gesundheit/Bodanowitz (2021).

¹⁵ Vgl. Grabmeier et al. (2016), S. 31ff.

¹⁶ Vgl. Haufe (2021).

Um die Herausforderungen der **Flexibilisierung der Arbeitszeit** und des **Arbeitsortes** zu bewältigen, müssen Mitarbeiter vor allem Stressmanagement, Zeitmanagement, den „richtigen“ Umgang mit der Flexibilisierung, den gezielten Einsatz des digitalen Mediums und vor allem Selbststeuerung erlernen. Der Umgang mit den „neuen Freiheiten“ kann nicht vorausgesetzt werden, sondern muss erlernt werden: „Potenzialanalysen und Organisationsdiagnosen [sind geeignet], um individuellen und kollektiven Optimierungsbedarf im Unternehmen zu erkennen.“¹⁷ Im Rahmen der Personal- und Organisationsentwicklung sollten für den diagnostizierten Lernbedarf adäquate Maßnahmen durchgeführt werden. Offene, authentische und hierarchieübergreifende Kommunikationswege unterstützen den gezielten Umgang mit „neuen Freiheiten“.

Zudem wird der sichere Umgang mit neuen, digitalen Medien wie Videokonferenzsoftware oder kollaborativen Tools, wie Skype, Teams, Google Suite, erwartet, was für die Generation Y, den sogenannten „Digital Natives“, eine geringe Hürde darstellt. Der Generation der Babyboomer verlangt dies hingegen Überwindung und Lernbereitschaft ab. Aufgaben im Bereich der **Big-Data-Analysen** müssen von geschultem Personal bewältigt werden. Dabei wird der Mensch zunehmend als Problemlöser komplexer Prozesse fungieren. Folglich werden Kreativität und Erfahrung mit dem Umgang mit digitalen Tools sowie das Verständnis für Komplexität und systemische Zusammenhänge zum Bestandteil von Anforderungsprofilen für die Arbeitnehmer der Unternehmen.¹⁸

Zusammenfassend bedarf es zukunftsgerichtet der folgenden **Kompetenzanforderungen**:

1. Fachliche Kompetenzen:
 - a. Anwendung relevanter IT-Systeme
 - b. Im Rahmen von speziellen Jobprofilen: Umgang (Datenanalyse, Datenauswertung, Ableitung von Prognosen) mit „Big Data“
2. Persönliche Kompetenzen:
 - a. Eigenverantwortung: Unabhängig von Kontrolle und täglichem, direktem, persönlichem Austausch; Arbeitsleistung basiert auf einer flexiblen Arbeitseinteilung und wird selbstständig ausgeführt
 - b. Angemessenes Stressmanagement
 - c. Lernbereitschaft

Im digitalen Transformationsprozess übernimmt die **Führungskraft** eine entscheidende Rolle. Ihre Herausforderung besteht vor allem in der Umsetzung eines situativen Führungsstils, was die Anpassung des Führungsverhaltens an die Mitarbeiter und deren Kompetenzen meint.¹⁹ Dies ist mit den tradierten Managementinstrumenten allein nicht zu bewältigen. Die Literatur spricht von einer **Reformation**, einem **Paradigmenwechsel**, der insbesondere die Führungskräfte herausfordert. Führungskräfte, die bisher in ihrer „alten Welt“ erfolgreich gearbeitet haben, sind gefordert, ihre praktizierten Managementmuster

¹⁷ Vgl. Krämer (2016), S. 18ff.

¹⁸ Vgl. Franken (2016), S. 4ff.

¹⁹ Vgl. Voss (2020).



Megatrends wie die Digitalisierung, die Automatisierung und technologische Innovationen revolutionieren derzeit die Arbeitswelt. Dieser Wandel stellt Unternehmen vor große Herausforderungen:

- fortschrittliche Geschäftsmodelle schaffen,
- zukunftsfähige IT-Systeme einrichten,
- weitere Märkte erschließen,
- neue Produkte und Services auf den Markt bringen
- und agile Arbeitsweisen nutzen.

Hierzu sind Transformationsprojekte erforderlich, deren Erfolg entscheidend ist für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und die jeweiligen Projekt-sponsoren.

Dieses Buch stellt die wesentlichen Treiber für Transformationsprojekte vor und beschreibt praxisnah einen beispielhaften Projektablauf. Anwendungsfälle aus der Praxis und kurze Checklisten unterstützen bei der Vorbereitung von Projektvorhaben und sichern das Erreichen der Projektziele.

