Interview mit Fritz Greitsch, geschäftsführender Gesellschafter der Solvepack GmbH

Der wichtigste Schritt bei einem Digitalisierungsprojekt ...

Worauf muss die Führungsebene achten, wenn ein Digitalisierungsprojekt im Unternehmen umgesetzt werden soll?

Wichtig ist, das Projekt nicht nur als ein IT-Thema zu werten, sondern vor allem die Mitarbeiter mitzunehmen. Für Mitarbeiter sind die technischen Neuerungen und veränderten Arbeitsabläufe grundsätzlich schon eine Herausforderung und verlangen eine Umstellung in den Köpfen.

Ich empfehle, zu Beginn die Arbeitsprozesse zu analysieren, um herauszufinden, wie man diese mithilfe der neuen Technologien automatisieren kann. Hier kommt es darauf an, das Potenzial transparent darzustellen: Wie kann ich administrative, sich immer wiederholende Tätigkeiten optimieren, um dann mehr Zeit für die wichtigeren Arbeiten zu haben? So werden die Mitarbeiter die Umstellung positiv empfinden und sich mental besser auf die Veränderungen einstellen können.

Wie bindet man dabei am besten die Mitarbeiter ein?

Das Thema Coaching ist bei uns ganz oben auf der Liste. Wir favorisieren Pre- und Post-Coachings.

Die Mitarbeiter sollten zu jedem Projekt-Teilabschnitt geschult werden. So werden die neuen Anwendungen auch sofort aktiv umgesetzt und die neuen Arbeitsabläufe gleich richtig verstanden. Leider verwenden viele Unternehmen die Budgets zur Digitalisierung primär für IT-Kosten wie Lizenzen oder Entwicklung und vergessen, die Schulungskosten in angemessenen Rahmen einzuplanen.

Die Budgetierung von Schulungskosten ist genauso wichtig und sollte in einem Gesamtbudget ca. 20 Prozent betragen. Denn, nehmen die Mitarbeiter die neuen Arbeitsabläufe nicht an und bleiben sie in den vorherigen Arbeitsabläufen „gefangen", kann der Digitalisierungsprozess nicht erfolgreich abgeschlossen werden. Darüber hinaus sollten Mitarbeiter die Möglichkeit haben, in einem Workshop während des Umstellungsprozesses, regelmäßig Rückmeldungen zu geben, um z. B. mögliche Frustrationen zeitnah zu verhindern. Diese Fragen und Anmerkungen der Mitarbeiter werden in einer Liste bearbeitet und dazu passgenaue Lösungen angeboten.

Auf Seite 34 berichten wir von einer Studie zu Technostress. Sie bieten gemeinsam mit den ForscherInnen der Fraunhofer Projektgruppe Wirtschaftsinformatik eine Weiterbildung zu diesem Thema an. Haben Sie mit dem Phänomen Technostress bei Mitarbeitern auch schon Erfahrungen gemacht, und wie gehen Sie damit um?

Mit dem beschriebenen Technostress haben wir auch Erfahrungen gemacht. In unseren Digitalisierungsprojekten haben manche Mitarbeiter Berührungsängste mit den neuen Technologien. Die Coaching-Möglichkeiten und Schulungen sind heutzutage sehr vielfältig. Es gibt kleine „How-to"-Anleitungen oder kleine Videos, die als Gedankenstütze helfen. Wichtig ist, den Mitarbeitern mit gezielten Übungen die Angst bzw. die Unsicherheit zu nehmen. Das setzen wir auch ganz bewusst in unseren Projekten ein. Oft werden manuelle Prozesse automatisiert, die von Mitarbeitern als Rationalisierungsmaßnahme empfunden werden. Diese Entwicklungen sind heutzutage unausweichlich und gehören zur Weiterentwicklung im Business dazu. Das erfordert eine gewisse Umstellung in der Arbeitsweise.

Mehr Informationen:
www.solvepack.eu

... ist die Kombination aus dem übereinstimmenden positiven Willen aller Projektbeteiligten zur Durchführung, der hinreichenden Kommunikation darüber und dem professionellen Einsatz modernster Software-Werkzeuge.

Fritz Greitsch, Geschäftsführer, Solvepack GmbH

Im Gegensatz zu früher, als die Arbeitsprozesse „flach-synchron", also „eins nach dem anderen" abgearbeitet wurden, werden diese nun aufgrund der Digitalisierung zunehmend asynchron, parallel und teils unabhängig ausgeführt. Diese strukturelle Herausforderung an die gewohnte Arbeitsweise erfordert eine mentale Adaption, um nicht zu Stress wegen Überforderung zu führen. Eine Analyse der jeweiligen Arbeitsprozesse zeigt dem Mitarbeiter, wie man durch die Digitalisierung bzw. Automatisierung Zeit gewinnen kann, um interessante Arbeiten durchzuführen. Teambesprechungen mit genügend Zeit, Fragen zu stellen, sind extrem wichtig.

Welche Erfahrungen haben Sie dabei schon mit Ihren Kunden gemacht?

Ein weiterer wichtiger Punkt, den ich sehe, ist die Einstellung der Projektleitung und natürlich der Geschäftsleitung in mittelständischen Firmen. Auch wenn dort die Notwendigkeit der Digitalisierung verstanden wurde und es dem Unternehmer wichtig ist, folgt oft die „Ernüchterung", da dieser Digitalisierungsprozess Zeit in Anspruch nimmt, die im normalen Tagesgeschäft erst einmal fehlt. Man kann in diesen Projekten nicht einfach den „Schalter umlegen" und es läuft, sondern es ist ein Prozess der kleinen Schritte, der zum Ziel führt.

Aufgrund heterogener IT-Landschaften hakt es auch öfter einmal bei der Umstellung der IT. Die neueren Software Versionen des Cloud Computing setzen bestimmte IT Grundlagen voraus, die erfordern, dass Systeme aufeinander abgestimmt werden müssen. Bei der Digitalisierung benötigt man einen langen Atem: Es ist eher ein Langstreckenlauf als ein Sprint, aber die Resultate danach lassen sich sehen. Man hat wieder Zeit für die wichtigen Dinge im Business.

Was ist Ihrer Meinung nach, der wichtigste Schritt bei einem Digitalisierungsprojekt?

Jeder Geschäftsführer weiß, dass es wichtig ist, die Arbeitsweise und Prozesse so gut organisiert zu haben, um weiterhin am Markt bestehen zu können. Daher ist meine Empfehlung für die Geschäftsleitung: Nutzen Sie die Expertise eines externen Beratungsunternehmens, das sowohl die Business- als auch die IT-Bandbreite abdeckt. Nachweisbare Erfahrungen in der Prozessanalyse und die Nutzung einer geprüften Vorgehensweise sind hier essenziell.

Als wichtige Soft Facts in der Umsetzung eines erfolgreichen Projektes sehe ich den übereinstimmenden Willen aller Beteiligten im Unternehmen, den Digitalisierungs-Schritt als notwendig anzuerkennen und positiv umzusetzen.

Wie Unternehmen sich richtig auf ein Digitalisierungsprojekt vorbereiten, erfahren Sie auch in der TEAM 4.0 Weiterbildung „Arbeit 4.0: Mitarbeiter in Zeiten der Digitalisierung mitnehmen".
Informationen und Termine finden Sie hier: www.team-40.de

Siehe auch die Seiten 34–35 und 92–94.