

Advertorial

# Digitalisierung – wie Projektmanager den Trend für ihre persönliche Weiterentwicklung und Karriereplanung nutzen

**Immer intelligenter Computer, Industrie 4.0, sich selbst steuernde Teams, Prognosen über massiven Arbeitsplatzabbau ... die schnell voranschreitende Digitalisierung erzeugt Neugierde und Faszination, aber auch Ängste. Sicher ist vor allem eines: Es wird sich vieles verändern, teilweise radikal. Als großer Weiterbildungsanbieter und Entwicklungserleichterer sind Haufe Akademie und Haufe Gruppe zugleich Betroffene und Begleiter dieser Entwicklung. Im folgenden Interview teilen Torsten Otto und Lisa Simon ihre Erfahrungen.**

*Die Digitalisierung ist derzeit eines der ganz großen Zukunftsthemen. Welche Bedeutung hat es für Sie und Ihre Kunden?*

Torsten Otto: Jedes Unternehmen muss sich erst einmal fragen: Was heißt Digitalisierung konkret für uns? Welche Prozesse und Produkte wollen wir uns anschauen? Und vor allem: Was sind unsere Ziele? Wo steckt der Mehrwert für uns und unsere Kunden?

Lisa Simon: Manche verstehen die Digitalisierung als eine neue Form der Wertschöpfung oder die technische und organisatorische Umgestaltung von Unternehmen, um schnell auf Kundenwünsche reagieren zu können. Neben diesem prozessorientierten Verständnis gibt es die eher IT-technische Sicht auf die enormen Datenströme und deren Nutzung.

*Digitalisierung kann bekanntlich Vorhandenes auf den Kopf stellen ...*

Torsten Otto: Ja, es werden komplette Geschäftsmodelle verändert, manchmal auch abgeschafft. Beispiel: Kfz-Versicherungen nutzen die Daten der im Kfz verbauten Sensoren oder vorhandener Smartphones und kalkulieren ihre Tarife auf einmal anhand des Fahrverhaltens der Versicherungsnehmer. Das führt einerseits zu der Diskussion, inwieweit man eine solche Datennutzung als Privatperson und als Gesellschaft will. Andererseits stellt es die Versi-

cherungen vor die Frage, ob sie in der Lage sind, zu diesen Datenströmen entsprechende Prozesse aufzubauen.

**Lisa Simon**

Master in Wirtschaftspsychologie und zertifizierte Projektmanagementfachfrau (Level D) verfügt über mehrjährige Erfahrung als Unternehmensberaterin/Vorstandsstab in

Projektmanagement und Organisationsprojekten. Sie ist heute Beraterin und Trainerin im Competence Center Projekt-, Prozess- und Change Management der Haufe Akademie.

**Torsten Otto**

Diplom-Betriebswirt (FH) und zertifizierter Project Management Professional (PMP®) verfügt über 15 Jahre Erfahrung als Berater, Coach und Trainer für Projekt- und Prozessmanagement-Themen. Er ist

heute Leiter des Competence Centers für Projekt-, Prozess- und Change Management bei der Haufe Akademie.

*Solche Projekte haben ja eine starke Forschungs- und Entwicklungskomponente ... Womit wir bei der Frage wären, was Digitalisierung für das Projektmanagement bedeutet.*

Lisa Simon: Ja, man hat es hier mit etwas Neuem, oft zunächst wenig Greifbarem zu tun. Da ergibt sich schnell die Diskussion: Inwieweit ist ein klassisches, am Wasserfallmodell orientiertes Vorgehen dafür geeignet, in dem man

viel Aufwand in die Planung steckt? Oder braucht man ein agiles Vorgehen und selbst organisierte Teams, weil man sich dem Ergebnis nur Schritt für Schritt nähern kann?

Torsten Otto: Die experimentelle Komponente verlangt noch etwas: eine gute Fehlerkultur! Man muss akzeptieren, dass nicht jedes Projekt zu einem marktreifen Produkt führt, und vor allem aus den Fehlern für die Zukunft lernen. In diesem Punkt sind uns Deutschen innovative amerikanische Unternehmen weit voraus.

*Wie gehen Sie selbst mit dem Thema „Digitalisierung“ um? Als ehemaliger Verlag und Akademie ist ja auch Ihr Unternehmen stark betroffen.*

Lisa Simon: Das ist richtig, und wir beschäftigen uns intensiv mit dem Thema. Wir haben bei uns und unseren Kunden festgestellt, dass zunächst hohe Unsicherheit herrscht: Was kommt da auf uns zu? Wie können wir damit umgehen? Um Antworten zu finden, haben wir als Haufe Akademie dazu eine unternehmensweite Veranstaltung organisiert. Alle 250 Mitarbeiter waren aufgerufen, Programmpunkte anzubieten, die Relevanz zum Thema Digitalisierung haben. Daraus entwickelte sich ein spannendes und inspirierendes Event. Geboten waren Workshops, Videos und Buchbesprechungen ebenso wie Präsentationen von Kollegen über das, was wir bereits realisiert haben.

*Das klingt spannend. Erleben Sie ein solches Vorgehen auch bei Ihren Kunden?*

Lisa Simon: Ja, auch andere Unternehmen initiieren Projekte, in denen es zunächst um die Frage geht: Was ist schon da und was wäre möglich? Alternativ gibt es das Konzept, kleine Inseln im Unternehmen zu schaffen, die sich, losgelöst von der eigentlichen Organisation, unabhängig von Erfolgszielen intensiv mit digitalen Zukunftsthemen beschäftigen.

*Wie kann man im zweiten Fall verhindern, dass der Rest der Belegschaft diesen Inseln mit Angst und Misstrauen begegnet?*

Torsten Otto: Hier ist zunächst eine aktive, offene Information über Ziele, Themen und Projekte wichtig, damit das

Bild eines „Elfenbeinturms“ gar nicht erst entsteht. Oft sind diese innovativen Inseln tatsächlich sehr offen organisiert, beispielsweise so, dass jeder Ideen einbringen und die „Reise“ mitgestalten kann – da gibt es viele Varianten.

*Kann man nach Ihrer Erfahrung Aussagen darüber machen, welches Vorgehen für welche Unternehmen besser ist?*

Torsten Otto: Sicherlich kann man nicht nach Branchen unterscheiden, eher nach Unternehmenskultur und Führungsstil. Es gibt Unternehmen, die sehr klassisch geführt sind, zu denen also eher ein Top-Down-Ansatz passt, und andere, die eine flache Hierarchie haben und eher bereit sind, einem Think Tank viele Freiheiten zu geben. Projektorientierte Unternehmen werden sich in der Regel leichter tun als linienorientierte.

Lisa Simon: Die Unternehmensgröße kann ebenfalls eine Rolle spielen. Wenn jeder jeden kennt, ist es einfacher, einen ganzheitlichen Prozess für alle aufzusetzen. In einem großen Konzern mit vielen unterschiedlichen Bereichen und Prozessen ist es oft der bessere Weg, parallel etwas aufzusetzen. Zudem muss sich das Unternehmen überlegen, ob es weiche Veränderung will, die zur Unternehmenskultur passt, oder eher einen extremeren Weg gehen und dabei vielleicht auch nicht alle mitnehmen will.

*Eine seit Jahren erfolgreiche Umsetzungsstrategie liegt darin – sich selbst digitale Konkurrenz zu machen, siehe die Online-Töchter der traditionellen Banken ...*

Torsten Otto: Gerade für erfolgreiche Unternehmen in Branchen, die nun durch die Digitalisierung stark unter Druck geraten, ist das eine interessante Strategie: Wir machen das Alte, ohne das Neue zu lassen. Auch wir von Haufe wurden in den Medien schon als „die Kannibalisierung aus Freiburg“ bezeichnet: Neben traditionellen Präsenztrainings gibt es nun Blended Learning und E-Learning. Neben den Loseblattsammlungen – früher die Flaggschiffe des Verlags – bieten wir inzwischen cloudbasierte Suiten an, E-Books und andere elektronische Unterlagen.

*An dieser Stelle noch mal zurück zu Ihrem Digitalisierungsprojekt. Wie ist es nach der Auftaktveranstaltung weitergegangen? Sind noch viele mit dabei?*

Lisa Simon: Es sind weiterhin alle involviert. Jeder Einzelne hat am Ende der Veranstaltung für das nächste Jahr sein persönliches Lernziel im Hinblick auf Digitalisierung definiert und wird sich also weiterhin damit beschäftigen. Gemeinsam haben wir die großen Themen für uns identifiziert. Ein selbst organisiertes Team, hierarchie- und bereichsübergreifend, wird die Veränderung begleiten.

*Welchen Herausforderungen muss sich das Projektmanagement stellen?*

Torsten Otto: Eine der größten Herausforderungen liegt darin, alle Zielgruppen für das Thema zu sensibilisieren und auf die „Reise“ mitzunehmen, da sind wir beim Thema Change Management beziehungsweise Stakeholdermanagement: Wer sind die Beteiligten und Betroffenen? Wie kann ich mit unterschiedlichen Methoden arbeiten, die zu den unterschiedlichen Bedürfnissen und auch Widerständen passen? Gerade bei dieser Fragestellung wird deutlich, dass die zielorientierte und bedarfsgerechte Kommunikation ein wesentlicher Erfolgsfaktor für ein gelungenes Projekt ist.

*Welche Menschen sind gut geeignet, um die neuen Entwicklungen voranzutreiben?*

Lisa Simon: Projektleiter für die digitale Transformation brauchen eine ausgeprägte Hartnäckigkeit, hohe Sozialkompetenz und gleichzeitig eine hohe Frustrationstoleranz. Zudem ist ein Top-Management wichtig, das Veränderung will und einfordert, im besten Fall unterstützt durch eine mittlere Führungsebene, die digitale Ziele auf ihre Bereiche herunterbricht. Im Projektmanagement nehmen hybrides und agiles Projektmanagement, selbst organisierte Teams und angrenzende Themen an Bedeutung zu.

Torsten Otto: Wir merken an den Buchungszahlen und an den Kundenanfragen, dass sich das Anforderungsprofil an Führungskräfte und damit auch an die Projektleiter ändert. Wenn hierarchische Rollen mit Weisungsbefugnis ihre Bedeutung

verlieren, wird es wichtiger, dass man vielseitig einsetzbar ist und in unterschiedlichen Teams zu unterschiedlichen Themen gute Beiträge leistet. Gleichzeitig spielt das Thema Selbstverantwortung eine größere Rolle, weil es keine Führungskräfte gibt, die einem Vorgaben machen, sei es im Projekt oder hinsichtlich der eigenen Weiterentwicklung.

*Würden Sie das bitte noch etwas vertiefen?*

Lisa Simon: Wir haben das mal unter dem Begriff „Mosaikkarriere“ zusammengefasst. Man steigt nicht mehr eine vorhandene Leiter hinauf, sondern stellt sich ein individuell passendes Mosaik zusammen. Zudem ist jeder Einzelne gefragt, darauf zu achten, wie sich sein fachliches Umfeld entwickelt: Welche Themen halte ich für zukunftssträftig? In welche Richtung kann ich mich weiterqualifizieren? Da Digitalisierung in Projekten umgesetzt wird, gewinnt entsprechendes Know-how generell an Bedeutung.

Torsten Otto: Mein Verständnis war schon immer, dass Projektleiter unternehmerisch denken müssen, wenn es gilt, ein klares Ziel mit definierten Ressourcen zu erreichen. In selbst organisierten Teams ist diese Kompetenz als „Unternehmer im Unternehmen“ bei jedem Einzelnen gefragt.

*Haben Sie noch einen letzten Tipp, was Unternehmen und Mitarbeiter tun können, um den kulturellen Wandel durch die Digitalisierung erfolgreich zu gestalten?*

Lisa Simon: Digitalisierung bedeutet, immer wieder ganz neu zu denken. Daraus folgt zweifellos, dass lebenslanges ständiges Lernen unverzichtbar wird, für den Einzelnen ebenso wie für die Unternehmen als Ganzes. An dieser Stelle noch mein ganz konkreter Tipp: Wenn sich die jährlichen, an individuellen Kennzahlen orientierten Zielgespräche in Richtung regelmäßiger Feedbackgespräche mit hoher Teamorientierung entwickeln, dann wird sich merklich etwas ändern in der Unternehmenskultur.

*Frau Simon, Herr Otto, vielen Dank für das Gespräch.*

*Das Interview führte Elisabeth Wagner.*

**Kontakt:**

**Haufe Akademie GmbH & Co. KG**, Competence Center Projekt-, Prozess- und Change Management,  
Offenbacher Straße 98, 63263 Neu-Isenburg, Tel.: 06102 74850-00, [consulting@haufe-akademie.de](mailto:consulting@haufe-akademie.de), [www.haufe-akademie.de](http://www.haufe-akademie.de).